

**PENGARUH PARTISIPASI DAN KOMUNIKASI KARYAWAN
TERHADAP KINERJA MELALUI KOMITMEN
ORGANISASIONAL NORMATIF
(STUDI PADA PERUM PERHUTANI KPH PEMALANG)**

Skripsi

**Untuk memenuhi sebagian prasyarat
Mencapai derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Rizky Putra Haningson

Nim : 30401411430

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2021

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH PARTISIPASI DAN KOMUNIKASI KARYAWAN
TERHADAP KINERJA MELALUI KOMITMEN
ORGANISASIONAL NORMATIF (STUDI PADA PERUM
PERHUTANI KPH PEMALANG)**

Disusun Oleh :

Rizky Putra Haningson

NIM : 30401411430

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian usulan penelitian

Skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Februari 2021

Pembimbing,

UNISSULA
جامعة سلطان أبو الفتح الإسلامية

Dr.Siti Sumiati, SE. M.Si

NIDN.0619036801

HALAMAN PENGESAHAN
PENGARUH PARTISIPASI DAN KOMUNIKASI KARYAWAN
TERHADAP KINERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL
NORMATIF

Disusun Oleh :
Rizky Putra Haningson
Nim : 30401411430

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal Mei 2021

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si

NIDN 0619036801

Penguji I



Dr. Ardian Adhitama, SE, MM

NIDN 0626027201

Dosen Penguji II



Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, Msi

NIDN 0605106702

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Tanggal. Mei 2021

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Ardian Adhitama, SE, MM

NIDN 0626027201

PERYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rizky Putra Haningson
NIM : 30401411430
Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tugas akhir atau skripsi dengan judul “PENGARUH PARTISIPASI DAN KOMUNIKASI KARYAWAN TERHADAP KINERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL NORMATIF” dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk di simpan, dialihkan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta Plagiatisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.



Semarang, 28 Juni 2021
Yang Bertandatangan



Rizky Putra Haningson
NIM 30401411430

PERYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rizky Putra Haningson
NIM : 30401411430
Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tugas akhir atau skripsi dengan judul “PENGARUH PARTISIPASI DAN KOMUNIKASI KARYAWAN TERHADAP KINERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL NORMATIF” dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk di simpan, dialihkan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta Plagiatisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.



Semarang, 28 Juni 2021
Yang Bertandatangan



Rizky Putra Haningson
NIM 30401411430

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : 1. Bagaimana pengaruh partisipasi karyawan terhadap komitmen organisasional normatif pada karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang ? 2. Bagaimana pengaruh komunikasi kerja terhadap komitmen organisasional normatif pada karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang ? 3. Bagaimana pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang ? 4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional normatif terhadap kinerja karyawan pada karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang ? Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian *explanator yresearch* dengan pendekatan kuantitatif karena menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dengan menggunakan kuesioner sebagai alat dalam pengumpulan data untuk mengungkap data partisipasi karyawan, komunikasi kerja, komitmen organisasional normatif dan kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipasi Karyawan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Komitmen Normatif Karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang. Komunikasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Normatif Karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang. Komunikasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang. Komitmen Normatif mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang

Kata kunci : partisipasi karyawan, komunikasi kerja, komitmen organisasional normatif dan kinerja karyawan

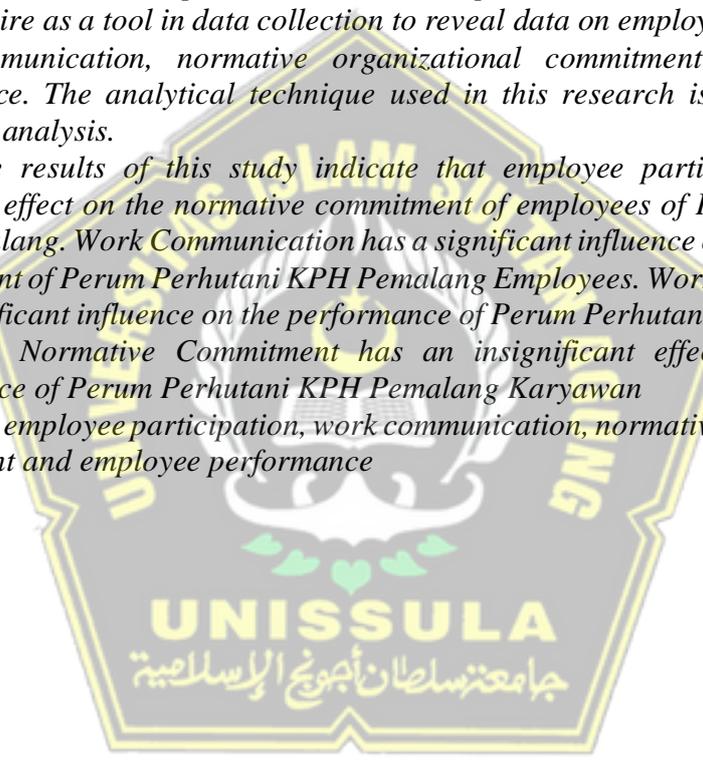
ABSTRACT

This study aims to determine: 1. How is the effect of employee participation on normative organizational commitment on employees of Perum Perhutani KPH Pemalang? 2. How does work communication affect the normative organizational commitment of Perum Perhutani KPH Pemalang employees? 3. How does work communication affect employee performance at Perum Perhutani KPH Pemalang? 4. How does normative organizational commitment affect employee performance at Perum Perhutani KPH Pemalang employees? Respondents in this study were employees of Perum Perhutani KPH Pemalang

The research method used is explanatory research with a quantitative approach because it explains the relationship between variables by using a questionnaire as a tool in data collection to reveal data on employee participation, work communication, normative organizational commitment and employee performance. The analytical technique used in this research is multiple linear regression analysis.

The results of this study indicate that employee participation has no significant effect on the normative commitment of employees of Perum Perhutani KPH Pemalang. Work Communication has a significant influence on the Normative Commitment of Perum Perhutani KPH Pemalang Employees. Work communication has a significant influence on the performance of Perum Perhutani KPH Pemalang employees. Normative Commitment has an insignificant effect on Employee Performance of Perum Perhutani KPH Pemalang Karyawan

Keywords: employee participation, work communication, normative organizational commitment and employee performance



KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT Yang Maha Pengasih dan Penyayang atas Bimbingan dan Rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH PARTISIPASI DAN KOMUNIKASI KARYAWAN TERHADAP KINERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL NORMATIF (Studi Pada Perum Perhutani KPH Pemalang)”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu prasyarat guna meraih gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Sehubungan dengan proses penyusunan skripsi ini, penulis menyampaikan terimakasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Dr. Ardian Adhitama, SE, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Ibu Dr. Siti Sumiati, S.E, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu dan penuh kesabaran dalam memberikan bimbingan, arahan, dan solusi dalam proses penyusunan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang terima kasih telah memberikan berbagai ilmu bermanfaat selama jam perkuliahan maupun diluar jam perkuliahan kepada penulis.
5. Seluruh Staf Universitas Islam Sultan Agung Semarang, terima kasih atas segala bantuannya.
6. Kedua orang tua saya, Bapak Marsono dan Ibu Sulistyو Indrianingsih yang selalu memberikan cinta dan kasih sayang, memberikan dorongan

serta semangat tiada henti, serta memberikan fasilitas sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan lancar.

7. Kakak Andrians Febry Haningson dan Adik Kaluqma Daniswara Haningson, yang telah memberikan semangat dalam penyusunan skripsi ini.
8. Teman terdekat, Limda Putri Laily Maulia yang telah memberikan banyak motivasi, dukungan, dan keceriaan dalam suka dan duka agar skripsi ini segera terselesaikan dengan baik dan lancar.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang terlalu banyak untuk disebutkan. Terimakasih atas doa dan dukungannya.
10. Terimakasih kepada seluruh responden yang telah bersedia mengisi kuesioner untuk selanjutnya disusun dalam skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu penulis menerima saran dan kritik agar skripsi ini dapat menjadi lebih baik. Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat.

Semarang, Februari 2021

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1. Landasan Teori	10
2.1.1. Partisipasi Karyawan.....	10
2.1.2. Komunikasi Kerja	11
2.1.3. Komitmen Organisasional Normatif.....	13
2.1.4. Kinerja SDM.....	15
2.2. Hubungan Antar Variabel	16
2.2.1. Hubungan Partisipasi Karyawan dan Komitmen Organisasional Normatif 16	
2.2.2. Hubungan Komunikasi Kerja dan Komitmen Organisasional Normatif .17	
2.2.3. Hubungan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	18
2.2.4 Hubungan Komitmen Organisasional Normatif terhadap Kinerja	19
2.3. Model Empirik	21
2.4. Hipotesis Penelitian	22
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1. Jenis Penelitian	23

3.2. Sumber Data	23
3.3. Metode Pengumpulan Data	24
3.4. Populasi dan Sampel	24
3.4.1. Populasi	24
3.4.2. Sampel	25
3.5. Definisi Oprasional dan Indikator	26
3.6. Teknik Analisis Data	28
3.6.1. Analisis Regresi Berganda	28
3.6.2. Uji Instrumen	29
3.6.3. Uji Asumsi Klasik	30
3.6.4. Pengujian Hipotesis	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	35
4.1. Hasil Penelitian	35
4.2. Analisis Deskripsi	37
4.2.1. Analisis Deskriptif Variabel <i>Partisipasi Karyawan</i>	38
4.2.2. Analisis Deskriptif Variabel <i>Komunikasi Kerja</i>	39
4.2.3. Analisis Deskriptif Variabel <i>Komitmen Normatif</i>	40
4.2.4. Analisis Deskriptif Variabel <i>Kinerja Karyawan</i>	41
4.3. Pengujian Instrumen Penelitian	42
4.3.1. Hasil Uji Validitas	42
4.3.2. Hasil Uji Reliabilitas	43
4.4. Uji Asumsi Klasik	43
4.4.1. Uji Normalitas	43
4.4.2. Uji Multikolonieritas	44
4.4.3. Uji Heteroskedastisitas	45
4.5. Hasil Pengujian Hipotesis	45
4.6. Koefisien Determinasi (R^2)	47
4.7. Hasil Uji T	47
4.8. Uji Sobel Test	50
4.9. Pembahasan	52
4.9.1. Pengaruh Partisipasi Karyawan Terhadap Komitmen Normatif	52
4.9.2. Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Komitmen Normatif	53
4.9.3. Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	54

4.9.4. Pengaruh Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan	55
4.9.5. Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Komitmen Normatif	
56	
BAB V PENUTUP	58
5.1. Kesimpulan	58
5.2. Saran	60
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	61
5.4. Agenda Peneliti Mendatang	61
DAFTAR PUSTAKA	62
LAMPIRAN KUESIONER.....	67



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Realisasi Anggaran Perum Perhutani KPH Pemalang ...	7
Tabel 3. 1 Definisi Oprasional dan Indikator Penelitian	26
Tabel 4. 1. Karakteristik Responden	35
Tabel 4. 2. Deskriptif Variabel Partisipasi Karyawan	38
Tabel 4. 3. Deskriptif Variabel Komunikasi Kerja	39
Tabel 4. 4 Deskriptif Variabel Komitmen Normatif	40
Tabel 4. 5 DESKRIPTIF VARIABEL KINERJA KARYAWAN	41
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas	42
Tabel 4. 7 HASIL UJI RELIABILITAS	43
Tabel 4. 8 Hasil Uji Kolmogorov- Smirnov	44
Tabel 4. 9 Hasil Uji Multikoloneritas	44
Tabel 4. 10. Hasil Uji Multikoloneritas	45
Tabel 4. 11. Hasil Uji Regresi Linier Berganda	46



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik	39
Gambar 4.1 Pengujian Normalitas dengan Grafik Scatterplot	51
Gambar 4.2 Hasil Uji Sobel Pengaruh Partisipasi, Kinerja Karyawan	64
Gambar 4.3 Hasil Uji Sobel Pengaruh Komunikasi Kerja	65



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Kuesioner.....	53
-------------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia membutuhkan pekerjaan yang bermakna dan bermanfaat untuk memenuhi biaya kelangsungan hidup dan kebutuhan material dalam hidup mereka. Seseorang perlu bekerja untuk menjadi mandiri secara finansial dan memiliki kendali atas hidup mereka (Chen, 2016). Pekerjaan membantu seseorang mengatasi kewajiban keuangan dan juga memungkinkan seseorang untuk terlibat dengan hubungan yang baik serta berkontribusi pada masyarakat (Elangovan, 2011). Meskipun setiap individu memiliki keinginan untuk memiliki pekerjaan pilihannya, namun tidak semua berhasil mendapatkannya. Kebutuhan keuangan keluarga dan pribadi biasanya memaksa individu untuk menerima pekerjaan yang tersedia daripada memilih pekerjaan yang terkait dengan keterampilan dan pengetahuan mereka. Namun, bahkan karyawan yang dipekerjakan sesuai dengan keterampilan mereka dan pengetahuan yang relevan pada pekerjaan mereka saat ini terkadang tidak puas dengan pekerjaan mereka yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja (Femi, 2013).

Kinerja SDM dipengaruhi oleh berbagai faktor di tempat kerja. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk menilai apakah seseorang melakukan pekerjaan dengan baik. Kinerja karyawan menunjukkan efektivitas karyawan dan tindakan khusus yang berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasional. Kinerja juga menunjukkan seni untuk menyelesaikan tugas dalam yang ditentukan batasan (Iqbal,et.al, 2015). Ada banyak factor yang mempengaruhi kinerja SDM. Tema

utama penelitian berkisar di sekitar variabel-variabel tersebut. Sebagian besar organisasional telah menyadari bahwa kinerja SDM mereka memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasional (Zheng, 2010). Karena itu, penting bagi manajer untuk mengetahui cara mendapatkan yang terbaik dari SDM mereka. Salah satu faktor penentu kinerja pekerja diyakini sebagai komitmen karyawan (Ali, 2010). Dengan demikian, penting bagi manajer untuk mengetahui cara mendapatkan yang terbaik dari SDM mereka. Komitmen telah menjadi salah satu sikap kerja paling populer yang dipelajari oleh praktisi dan peneliti.

Akintayo (2010) mencatat bahwa salah satu alasan mengapa komitmen memiliki menarik perhatian penelitian adalah bahwa organisasional bergantung pada SDM yang berkomitmen untuk menciptakan dan memelihara keunggulan kompetitif dan mencapai kinerja yang unggul. Komitmen karyawan yang termotivasi untuk menyumbangkan waktu dan tenaga mereka untuk mengejar tujuan organisasional semakin diakui sebagai aset utama yang tersedia bagi organisasional (Hunjra, 2010). Komitmen menyediakan modal intelektual yang, bagi banyak organisasional, telah menjadi aset paling penting mereka (Hunjra, 2010). Selanjutnya, karyawan yang berbagi komitmen dengan organisasional dan kesejahteraan kolektif mereka adalah lebih cocok untuk menghasilkan modal sosial dan memfasilitasi pembelajaran organisasional.

Meyer dan Allen (2010) mengungkapkan adanya tiga jenis komitmen organisasional yaitu, komitmen afektif yang mengukur emosi karyawan keterikatan, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasional. Komitmen normatif yang menekankan pada karyawan untuk tetap dengan organisasional yang

dihasilkan dari kewajiban organisasional. Komitmen berkelanjutan mengacu pada komitmen yang terkait dengan biaya yang dirasakan oleh karyawan terkait dengan aspek mengenai tindakan meninggalkan organisasional. Komitmen Organisasional memiliki dampak yang sama pada wanita seperti halnya pada pria, tetapi dalam beberapa kasus wanita bereaksi secara berbeda (Chusmir, 2014). Konektivitas dari dan gaya manajemen dapat meningkatkan komitmen karyawan dan dianggap sebagai aset penting perusahaan (Nijhof, 2017).

Komitmen karyawan dapat menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kinerja organisasional. Di sebagian besar organisasional, tingkat stres yang tinggi menyebabkan kepuasan yang lebih rendah dan dalam giliran menghasilkan komitmen organisasional yang sangat rendah (Elangovan, 2011). Tingkat komunikasi yang lebih tinggi dalam organisasional mendorong komitmen yang lebih tinggi dan di sana dengan peningkatan kinerja (Chen, Silverthorne & Hung, 2016). Karena organisasional merupakan hal yang penting bagi para peneliti dan organisasional berkaitan dengan upaya untuk mempertahankan tenaga kerja yang kuat. Peneliti dan praktisi tertarik untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan seseorang untuk tetap tinggal (komitmen). Dalam beberapa dekade terakhir, pemerintah Indonesia berusaha untuk membuat perusahaan sektor publik dan BUMN/BUMD lebih menarik untuk investasi dan untuk pengangkatan ekonomi secara keseluruhan karena peran signifikan yang dimainkan oleh organisasional dari berbagai industri dalam pembangunan ekonomi suatu negara.

Partisipasi karyawan dianggap sebagai kombinasi berbagai alat yang dirancang untuk meningkatkan input karyawan dalam pengambilan keputusan manajerial seperti komitmen organisasional, mengurangi niat untuk turnover dan absensi, peningkatan produktivitas dan motivasi. Ada perhatian yang signifikan dari peneliti yang fokus pada cara di mana struktur mempengaruhi sikap karyawan. Singh (2009), dalam studinya, menyatakan bahwa dalam lingkungan kerja yang dinamis saat ini serta dalam kompetisi yang berat, organisasional diharuskan untuk mengadopsi teknik yang fleksibel, adaptif dan kompetitif karena tekanan persaingan dan kondisi pasar yang berubah dengan cepat. Lebih dari organisasional menyadari itu, karyawan mereka adalah aset dan masa depan organisasional yang paling penting tergantung pada lebih banyak partisipasi karyawan dalam menghasilkan ide-ide baru. Keterlibatan karyawan dapat membantu organisasional untuk mencari kreativitas dalam banyak cara seperti perubahan perilaku di tempat kerja, dan pengambilan keputusan di tempat kerja (Bhatti, 2011).

Praktek-praktek pendukung ini termasuk: pelatihan, untuk meningkatkan kinerja karyawan, pemecahan masalah dan komunikasi keterampilan; skema partisipasi, untuk meningkatkan hubungan antara usaha dan penghargaan; dan penekanan pada keamanan kerja dan promosi internal, untuk memunculkan komitmen karyawan bagi kesuksesan organisasional (Pahlawi, 2017). Secara khusus penelitian ini akan menyoroti partisipasi karyawan dan komunikasi dalam organisasional sebagai prediktor komitmen organisasional. Sejauh ini, hubungan antara partisipasi karyawan dan komitmen organisasional belum sepenuhnya

dipahami, sebagian karena kebanyakan peneliti memfokuskan studi mereka pada partisipasi atau komitmen dalam kaitannya dengan inerja, bukan hubungan langsung antara partisipasi dan komitmen (Bhatti, et.al, 2011).

Faktor kedua yang akan diulas dalam kaitannya dengan komitmen organisasional adalah Komunikasi. Komunikasi adalah aspek yang tak terelakkan dari fungsi organisasional. Fungsi-fungsi dan pentingnya komunikasi untuk organisasional telah diteliti oleh para peneliti dengan berbagai cara. Banyak penelitian sebelumnya mengenai tugas dan organisasional membantu untuk meningkatkan komitmen organisasional, sementara komunikasi horisontal mengenai sosial dan topik emosional tidak mempengaruhi komitmen organisasional secara signifikan. Namun demikian, masih sedikit penelitian mengenai hubungan antara vertikal komunikasi mengenai topik sosial dan emosional dan komitmen organisasional (Wang, 2011). Selain itu, masih sedikit penelitian mengenai hubungan antara komunikasi dan komitmen organisasional dalam konteks Indonesia. Dalam masyarakat kontemporer, organisasional tidak lagi hanya fokus pada birokrasi dan manajemen dan komunikasi formal. Interaksi interpersonal di antara karyawan di organisasional semakin diperhatikan.

Komitmen organisasional oleh anggota dapat dipengaruhi oleh proses partisipasi yang dapat digambarkan baik untuk jangka pendek atau jangka panjang. Cotton at al., 1988) berpendapat bahwa individu dalam proses partisipasi jangka pendek mungkin kurang berkomitmen daripada individu yang terlibat dalam proses partisipasi jangka panjang, yang mungkin membutuhkan waktu beberapa minggu

atau bulan. Manajer dapat memiliki berbagai alasan untuk menerapkan struktur partisipatif.

Untuk contoh karena perubahan sosial; karyawan menuntut untuk terlibat (Goodijk dan Sorge, 2005). Penelitian Bhatti, et.al (2011) menunjukkan bahwa partisipasi karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional kepercayaan adalah sebuah elemen penting dalam pengaturan organisasional karena berhubungan positif dengan sikap, persepsi, perilaku organisasional. Mereka menemukan bahwa kepercayaan adalah suatu hal penting dalam fungsi organisasional dan langsung berhubungan dengan peningkatan komitmen. Penelitian yang dilakukan oleh (Budi, 2016) dan Yulianti, 2017) mendapatkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

Perum Perhutani Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Pemalang adalah salah satu unit manajemen di wilayah Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Wilayah kerjanya berada di Kabupaten Pemalang (65 %) dan Kabupaten Tegal (35%). Luas pengelolaan hutan 24.392,67 ha, di Kabupaten Pemalang 15.898,37ha (65 %) dan Kabupaten Tegal 8.494,30 ha (35 %). Perum Perhutani KPH Pemalang merupakan hutan produksi). Perum Perhutani KPH Pemalang berada di ketinggian 0 s/d 1000 dpl. Berdasarkan Geologi, kondisinya terdiri dari batu liat, batu kapur, dan napal. Iklim di kawasan Perum Perhutani KPH Pemalang termasuk tipe C dengan curah hujan 2.463 mm per tahun. Guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam pengelolaan hutan, kegiatan pemberdayaan tidak hanya berfokus pada pemberdayaan sumber daya manusia, tetapi juga

pemberdayaan kelembagaan serta peningkatan usaha produktif. Diharapkan melalui pemberdayaan yang dilakukan dari berbagai aspek secara berkesinambungan tersebut khususnya yang berkaitan dengan partisipasi karyawan dan komunikasi dengan karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja.

Tabel 1.1
Perkembangan Realisasi Anggaran Perum Perhutani KPH Pemalang

No Tahun	Anggaran	Realisasi	Presentase
			Realisasi %
1. 2015	25.000.000.000	24.750.000.000	99 %
2. 2016	27.000.000.000	25.920.000.000	96 %
3. 2017	25.000.000.000	24.250.000.000	97 %
4. 2018	24.000.000.000	23.040.000.000	96 %
5. 2019	23.000.000.000	20.700.000.000	90 %

Sumber : Bagian Keuangan Perum Perhutani KPH Pemalang, 2019

Dari tabel di atas terlihat jika terjadi penurunan serapan dana oleh Perum Perhutani KPH Pemalang jadi pemerintah mengucurkan dana APBD agar dapat dioptimalkan perum perhutani selama kurun waktu tahun 2015-2019, penurunan paling signifikan terlihat pada kurun waktu 2015-2016, pada tahun 2015 serapan dana sebesar 99% sedang pada 2016 serapan dana sebesar 96%. Hal ini mengindikasikan jika realisasi anggran dana yang awalnya dari APBD kemudian diwujudkan atau direalisasikan oleh KPH berarti hal ini merupakan sumbangsih kinerja pegawai demi mewujudkan program pemerintah melalui Perum Perhutani Pemalang menurun, maka dapat disoroti dari sisi kinerja sdm kurang optimal sehingga ada penurunan kinerja di Perum Perhutani KPH Pemalang

dari tahun ke tahun. Jika dilihat dari tabel 1, maka dapat disimpulkan bahwa seiring dengan turunnya serapan dana berarti terjadi juga penurunan produktivitas kegiatan selama kurun waktu 2015-2019. Instansi harus mengambil langkah serius terkait hal ini, jika kinerja pegawai tetap tidak ditingkatkan bukan tidak mungkin prestasi dari Perum Perhutani KPH Pemalang akan terus menurun.

Berdasarkan fenomena tersebut perlu adanya pengembangan SDM Perum Perhutani KPH Pemalang untuk meningkatkan kinerja yaitu melalui konsep peran Partisipasi Karyawan, Komunikasi dan Komitmen Organisasional

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana Peran Partisipasi Karyawan, Komunikasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.” Kemudian pertanyaan penelitian (question research) yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh partisipasi karyawan terhadap komitmen organisasional normatif pada karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang ?
2. Bagaimana pengaruh komunikasi kerja terhadap komitmen organisasional normatif pada karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang ?
3. Bagaimana pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang ?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional normatif terhadap kinerja karyawan pada karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh partisipasi karyawan terhadap komitmen organisasional normatif pada karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang
2. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang
3. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional normatif terhadap kinerja karyawan pada karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang
4. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional normatif terhadap kinerja karyawan pada karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang

1.4 Manfaat Penelitian

2. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan menjadi panduan bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan partisipasi karyawan, komunikasi kerja, komitmen organisasional normatif terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang

3. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan untuk memperbaiki dan mengoptimalkan kinerja karyawan dengan mengaplikasikan konsep partisipasi karyawan, komunikasi kerja, komitmen organisasional normatif terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel-variabel penelitian berupa partisipasi karyawan, komunikasi, komitmen organisasional dan Kinerja Karyawan dari beberapa Variabel masing-masing menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu, serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Partisipasi Karyawan

Locke dan Schweiger (2014) mendefinisikan partisipasi karyawan sebagai berbagi pengaruh proses di antara karyawan pada tingkat hirarkis yang berbeda. Manajer dan bawahan adalah diberi kesamaan dalam terlibat di urusan organisasional seperti pemecahan masalah, berbagi informasi dan pembuatan keputusan oleh (Wagner, 1994). Definisi lain yang lebih luas diberikan oleh Beardwell dan Claydon (2007) dimana partisipasi karyawan merupakan pemberian kekuasaan tidak hanya oleh pemilik dan manajer tetapi juga oleh orang yang dipekerjakan oleh mereka di dalam organisasional. Definisi ini mencakup semua keterlibatan langsung dan tidak langsung dari para karyawan terkait dengan masalah sosio-teknologi dan struktur politik dari organisasional dalam proses pengambilan keputusan. Disini, keterlibatan tidak langsung dalam pengambilan keputusan melibatkan wakil kerja lebih luas dalam struktur organisasional. Sebagai tambahan, Luthans (2005) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan secara intelektual, secara emosional dan secara fisik di semua keputusan formal dan

informal perusahaan yang artinya bahwa karyawan akan disediakan informasi yang cukup untuk konsultasi dan negosiasi untuk keputusan apa saja yang dibuat dan dieksekusi. Partisipasi karyawan merupakan kombinasi dari praktik yang berhubungan dengan tugas, yang bertujuan untuk memaksimalkan rasa keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka, dan praktik manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memaksimalkan komitmen karyawan terhadap organisasional yang lebih luas.

Partisipasi karyawan dianggap sebagai elemen kunci dalam keberhasilan penerapan strategi manajemen dan memainkan suatu peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja (Khuzaeeni, 2013). Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan komitmen karyawan serta motivasi mereka. Lebih lanjut, Higgins (1982) berpendapat Partisipasi merupakan adalah refleksi mental dan emosional yang akan mengarah pada pemenuhan tujuan individu dan organisasional, terutama jika didukung oleh iklim organisasional (Khuzaeeni, 2013). Indikator yang ada dalam partisipasi karyawan menurut (Khuzaeeni, 2013) yaitu :

- Adanya rasa keinginan untuk aktif dalam organisasional
- Adanya rasa keinginan memajukan organisasional
- Adanya kontribusi yang maksimal dalam organisasional
- Adanya kesempatan untuk mengkritik kebijakan pimpinan

2.1.2. Komunikasi Kerja

Komunikasi adalah proses di mana informasi dipertukarkan antara pengirim dan penerima (Owusu-Boateng dan Jeduah, 2014). Hal ini melibatkan penyampaian pesan dari pengirim di satu sisi, ke penerima di sisi lain, melalui media. Media ini bisa dilalui panggilan telepon, kertas; seperti dalam surat atau memo dan sarana lain yang diinginkan. Jenis komunikasi interpersonal meliputi: komunikasi lisan - yaitu mengirim pesan atau informasi berdasarkan kata mulut; komunikasi tertulis - yang melibatkan pengiriman informasi yang tertulis; dan non-verbal komunikasi - di mana informasi bukan merupakan kata tetapi sarana non-verbal lainnya seperti bahasa tubuh (Femi, 2014). Robson et.al (2006), sebagaimana dikutip dalam Femi (2014) mendefinisikan komunikasi sebagai proses yang memungkinkan kelompok atau mitra untuk belajar dari satu sama lain dan untuk mengkoordinasikan tugas mereka, membantu kelompok untuk mengembangkan dan menjaga hubungan yang baik.

Dalam pendekatan konstruksionis sosial, komunikasi organisasional dapat didefinisikan sebagai cara bahasa digunakan untuk membuat berbagai jenis struktur sosial, seperti hubungan, tim dan jaringan. Melalui komunikasi pengirim mengirimkan pesan ke penerima secara verbal atau nonverbal. Namun, komunikasi tidak hanya tentang menyampaikan pesan tetapi juga melibatkan pemahaman maknanya. Tidak dapat dipungkiri bahwa ide tidak berhasil jika tanpa transmisi dan pemahaman yang benar, tidak peduli betapa hebatnya ide itu, namun tidak ada gunanya (Robbins, et al. 2010).

Komunikasi yang sempurna adalah saat penerima memahami dengan tepat apa yang ingin diungkapkan pengirim. Namun, pada kenyataannya, di dalam sebuah organisasional, ada banyak alasan menahan komunikasi yang sempurna

Fungsi komunikasi relasional memungkinkan orang untuk mengembangkan dan memelihara hubungan pribadi dengan orang lain di dalam organisasional (Wang, 2016). Selain itu, karena kelompok kerja adalah yang sumber utama dari interaksi sosial bagi banyak orang, komunikasi memberi mereka cara untuk mengekspresikan emosi dan perasaan dan memenuhi kebutuhan sosial mereka. Fungsi ambiguitas manajemen adalah komunikasi yang berhubungan dengan dan mengurangi ketidakjelasan dan ketidakpastian dalam organisasional).

Indikator yang ada dalam Komunikasi menurut Wang (2016) yaitu :

- Komunikasi yang berhubungan dengan tugas
- Komunikasi yang berhubungan dengan Inovasi/ide ide baru
- Komunikasi yang berhubungan dengan sosial
- Komunikasi yang mempertahankan hubungan pegawai

2.1.3. Komitmen Organisasional Normatif

Menurut (Mayer, 2010) komitmen organisasional berhubungan dengan kepuasan karyawan yang memiliki korelasi positif dengan semua lima dimensi (tingkat gaji, peluang promosi, kualitas manajemen, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri). Sehingga komitmen memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja karyawan daripada kontrol manajemen, dan dengan budaya yang terlalu kuat dapat mencegah perubahan yang diperlukan. Maka komitmen organisasional mencerminkan tingkatan di mana seseorang mengenali sebuah organisasional dan terikat pada tujuan-tujuannya.

Menurut (Nijhof, 2017) Komitmen organisasional sebagai suatu keadaan psikologis yang prihatin tentang bagaimana individu merasa saling memiliki

ikatan dan rasa bangga akan organisasional yang dimilikinya. Komitmen organisasional sebagai sikap yang paling sering diartikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasional tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasional, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasional.

Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasional dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasional mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasional dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut (Qaisar, 2012) mengembangkan model tiga aspek/dimensi komitmen yang berbeda bahwa karyawan mengalami komitmen organisasional sebagai tiga pola pikir simultan yang terdiri dari komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan. Bentuk komitmen pertama adalah afektif mengacu pada bagaimana karyawan merasa secara emosional terhadap nilai, dan tujuan organisasional. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi, setia dan berbakti kepada tempat kerja mereka dan mereka siap bekerja dengan dedikasi untuk organisasional mereka. Ini dianggap sebagai bentuk komitmen terbaik dan karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi menikmati keanggotaan dalam organisasional. Bentuk komitmen kedua adalah kelanjutan. Ini mengacu pada kontribusi karyawan terhadap organisasional. Karyawan ini bersifat kalkulatif dan mempertimbangkan biaya dan pilihan yang lebih sedikit yang mereka miliki jika mereka meninggalkan pekerjaan mereka saat ini. Bentuk komitmen ketiga adalah normatif. Ini mengacu pada perasaan kewajiban moral karyawan untuk tetap dan terus bekerja di organisasional itu

.Indikator yang ada dalam Komitmen Organisasional Normatif Pahlawi (2017) yaitu :

- Adanya Sikap Loyalitas
- Adanya Sikap Berpegang Pada Aturan
- Adanya Sikap Keterikatan Pada Organisasional
- Adanya Sikap Tanggung Jawab

2.1.4. Kinerja SDM

Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya . (Mankunegara, 2011). Pengertian lain yaitu Kinerja Karyawan adalah hasil perolehan kerja seseorang secara akumulatif selama kurun waktu periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk memenuhi target sasaran kerja yang telah disepakati bersama sama (Rivai, 2005). Kemudian Kinerja Karyawan juga dapat diartikan sebagai sebuah output akhir yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dan organisasional dari segi kuantitatif dan kualitatif sesuai porsi dan tugas masing masing dalam pencapaian tujuan yang ada dalam organisasional secara sah dan tidak melanggar hukum (Moeheriono, 2009).

Selain itu menurut Nawawi (2006) kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai hasil kerja atau output akhir yang dapat dicapai dalam lingkup tingkat strata jabatan yang dibebankan sebagai amanah dan tanggung jawab seseorang di sebuah organisasional. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan merupakan hasil olah pekerjaan yang dibebankan sebagai tanggung

jawab baik segi jumlah dan kualitas untuk mencapai tujuan organisasional. Kemudian indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan Ana Suzete (2016) yaitu meliputi

- Kualitas kerja
- Kuantitas kerja
- Adaptabilitas kerja
- Fleksibilitas kerja.

2.2. Hubungan Antar Variabel

2.2.1. Hubungan Partisipasi Karyawan dan Komitmen Organisasional Normatif

Partisipasi karyawan dikatakan sebagai komponen MSDM. Pengaruh karyawan menjadi tahap pusat kebijakan MSDM dan mewakili bagian penting dari partisipasi karyawan harus ada dalam organisasional apa pun (Beer, Lawrence, Mills, & Walton, 2014). Partisipasi karyawan dapat dianggap langsung atau tidak langsung. Partisipasi langsung melibatkan pengembangan dan penggunaan karyawan-karyawan yang lebih fleksibel dan hubungan individual (Kees Looise & Drucker, 2012). Rosidi (2018) menyatakan bahwa partisipasi memainkan peran penting dalam proses pengambilan keputusan, di mana semua tingkatan dalam organisasional menyediakan informasi yang diperlukan. Di mana karyawan secara aktif berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, dengan mereka tujuan individu yang ditetapkan, mereka internalisasi tujuan organisasional. Dengan kondisi tujuan karyawan sendiri, responden kami setuju bahwa diharapkan

demikian proses partisipasi mengarah ke komitmen individu. Ini harus diikuti oleh komitmen organisasional yang berarti bahwa partisipasi tidak boleh dibatasi. Partisipasi karyawan merupakan kombinasi dari praktik yang berhubungan dengan tugas, yang bertujuan untuk memaksimalkan rasa keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka, dan praktik manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memaksimalkan komitmen karyawan terhadap organisasional yang lebih luas. (Goodijk, 2005). Penelitian Bhatti, et.al (2011) menunjukkan bahwa partisipasi karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

H1 : Partisipasi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional Normatif

2.2.2. Hubungan Komunikasi Kerja dan Komitmen Organisasional Normatif

Smidts, Pruyn dan Riel (2015) mendefinisikan komunikasi sebagai transaksi. Mereka berpendapat bahwa karyawan yang mendapat informasi tentang kegiatan organisasional sebagai sasaran, baru perkembangan dan pencapaian dapat memungkinkan anggota organisasional untuk mengembangkannya karakteristik yang membedakannya dari organisasional lain sehingga komitmen organisasional. Komunikasi yang efektif dalam pengaturan kerja dari setiap organisasional meningkatkan kepercayaan pada karyawan terutama jika mereka terlibat dalam pengambilan keputusan; atau ketika mereka diberdayakan, ini secara otomatis meningkatkan tingkat keyakinan mereka dan pasti memiliki efek positif pada komitmen terhadap pekerjaannya karena mereka dipercaya oleh atasan mereka. Dirks and Ferrin (2014), tentang peran kepercayaan menunjukkan bahwa

kepercayaan adalah sebuah elemen penting dalam pengaturan organisasional karena berhubungan positif dengan sikap, persepsi, perilaku organisasional. Mereka menemukan bahwa kepercayaan adalah suatu hal penting dalam fungsi organisasional dan langsung berhubungan dengan peningkatan komitmen, sikap positif dari karyawan, perilaku baik mereka dan lebih cenderung tinggi tingkat kerjasama antara manajemen dan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Budi, Paramita dan Wulan (2016) dan Yulianti (2017) mendapatkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

H2 : Komunikasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional Normatif

2.2.3. Hubungan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi dianggap sebagai unsur penting dalam pengaturan kerja organisasional. Komunikasi organisasional adalah cara untuk mengembangkan budaya yang kuat dalam organisasional untuk mencapai menetapkan tujuan dan sasaran. Dalam hal ini Roos (2018), mendefinisikan komunikasi organisasional sebagai suatu pendekatan di mana setiap orang harus berpartisipasi untuk menciptakan suatu budaya yang efektif dalam organisasional. Ini mengarah pada berbagi pengetahuan, pendapat, dan ide yang menghasilkan inovasi, pengambilan keputusan yang efektif dan juga peningkatan produktivitas suatu organisasional.

Menurut Hellweg dan Phillips dalam Mahdieh (2015), kinerja karyawan meningkat ketika ada komunikasi dalam organisasional dan, selain hal-hal lain, komunikasi dalam organisasional membantu karyawan untuk melakukan tugasnya dengan baik, memiliki informasi tentang tugas yang harus mereka lakukan, dan

tentang tujuan organisasional. Mereka berpendapat bahwa keberadaan komunikasi dalam organisasional mengarah ke peningkatan kinerja yang baik

Dinsbach, Feij dan de Vries (2017) menemukan bahwa ada hubungan positif dan kuat antara komunikasi, kepuasan kerja dan identifikasi organisasional. Mereka berbicara tentang diskriminasi antara karyawan di mana mereka menemukan bahwa karyawan yang diperlakukan tidak adil menyebabkan hasil negatif; sedangkan karyawan yang diperlakukan sama lebih puas dan berkomitmen untuk organisasional mereka. Mereka memeriksa hubungan positif antara komunikasi dan peningkatan kinerja dan hasil dan studi mereka menunjukkan bahwa komunikasi adalah cara terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan.

H3 : Komunikasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

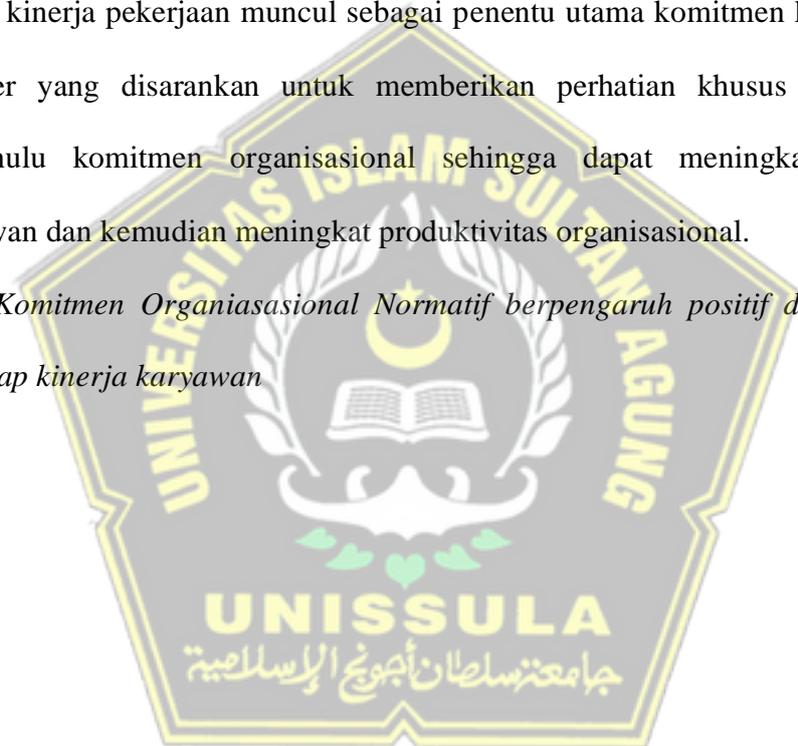
2.2.4 Hubungan Komitmen Organisasional Normatif terhadap Kinerja SDM

Komitmen tampaknya menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasional an ini dapat dicapai oleh individu dengan tingkat komitmen yang tinggi karena karyawan dengan rendah tingkat komitmen hanya akan cukup tanpa menempatkan hati mereka ke dalamnya (Irefin dan Mechanic, 2014). Kategori karyawan ini tampaknya lebih mementingkan kesuksesan pribadi daripada dengan keberhasilan organisasional secara keseluruhan dan mereka kebanyakan memandang diri mereka sebagai orang luar dan bukan sebagai anggota jangka panjang organisasional dan setiap tawaran

pekerjaan yang menarik di tempat lain sangat mungkin terjadi dalam keberangkatan mereka.

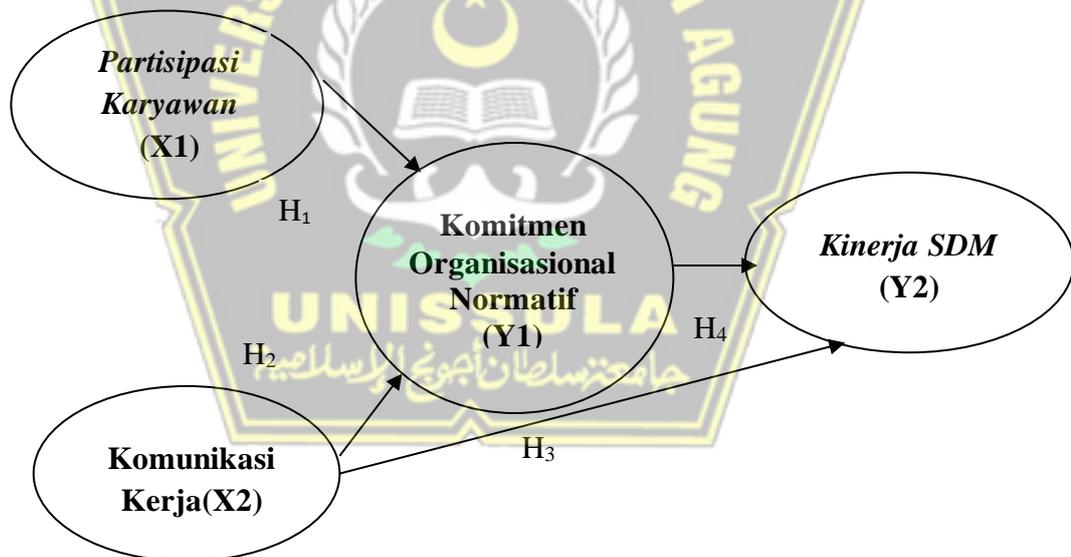
Hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan telah dipelajari oleh berbagai peneliti. Khan et al (2010) mempelajari dampak komitmen organisasional pada kinerja SDM dan mengungkapkan hubungan positif antara komitmen organisasional dan karyawan 'kinerja pekerjaan. Dia juga menemukan bahwa kinerja pekerjaan muncul sebagai penentu utama komitmen karyawan dan manajer yang disarankan untuk memberikan perhatian khusus kepada para pendahulu komitmen organisasional sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kemudian meningkat produktivitas organisasional.

H4 : Komitmen Organiasasional Normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan



2.3. Model Empirik

Model empirik yang peneliti gunakan di bagi menjadi tiga variabel, yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Variabel independen ditandai dengan tanda X. Y2 merupakan variabel dependen dan Y1 adalah variabel intervening. Dalam model empirik tersebut, peneliti tertarik untuk mencari hubungan atau pengaruh antara partisipasi karyawan, komunikasi, dan komitmen organisasional, terhadap kinerja karyawan digunakan sebagai variabel intervening untuk memediasi hubungan antara variabel - variabel yang bersangkutan. Maka model empirik dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. 1.
Model Empirik

2.4. Hipotesis Penelitian

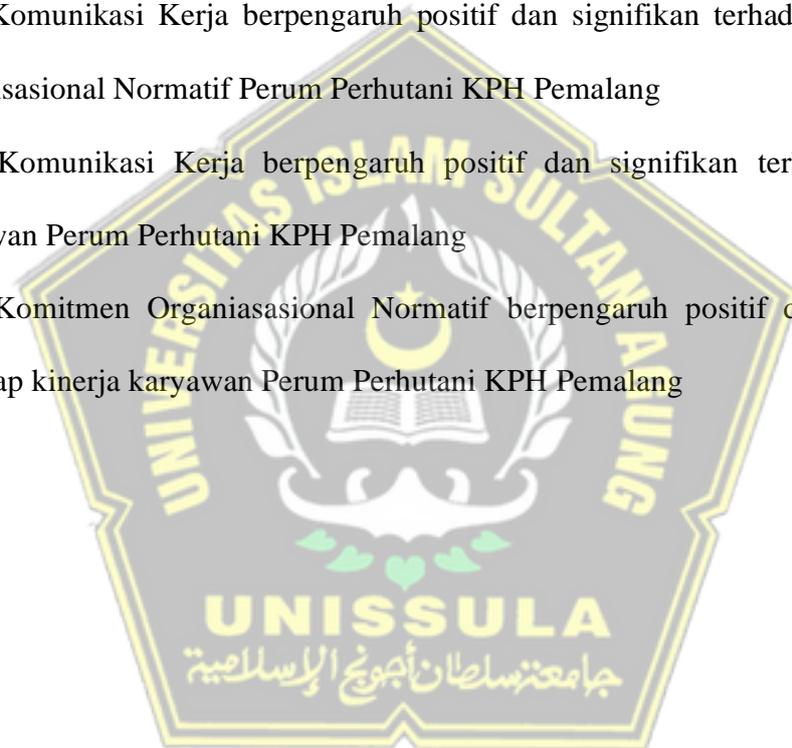
Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Partisipasi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional Normatif Perum Perhutani KPH Pemasang

H2 : Komunikasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional Normatif Perum Perhutani KPH Pemasang

H3 : Komunikasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Pemasang

H4 : Komitmen Organisasional Normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Pemasang



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan mengenai arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud memperkuat hipotesis atau menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada. Berkaitan dengan hal tersebut, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory research*” atau penelitian bersifat menjelaskan, dengan demikian penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Singarimbun, 1982).

3.2. Sumber Data

a. Data Primer

Sumber data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Nasution, 2009). Sumber data tersebut berasal dari responden yang dijadikan sebagai objek penelitian sebagai sarana untuk mendapatkan informasi atau data. Data primer digali melalui survei menggunakan kuesioner tentang variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian, yaitu Partisipasi Karyawan, Komunikasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan.

b. Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh secara tidak langsung memberikan data kepada peneliti, peneliti mencari data melalui orang lain atau melalui dokumen (Sugiyono, 2005). Data tersebut diperoleh menggunakan studi literatur dari buku, artikel ilmiah dan catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2010). Penyebaran kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan terbuka. Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti. Sedangkan pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya (Kuncoro, 2003).

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2011), adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang ada di Perhutani KPH Pemalang yang berjumlah 251 orang. Populasi merupakan keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti dan kemudian ditarik kesimpulanya (Sujarweni, 2015). Populasinya adalah seluruh karyawan tetap Perum Perhutani KPH Pemalang yang berjumlah 251 orang data karyawan KPH Pemalang besumber dari data kepegawaian yang penulis catat saat melakukan observasi lapangan secara langsung.

3.4.2. Sampel

Sampel adalah kesimpulan yang ditarik dari beberapa populasi dan dapat digeneralisasikan kepada seluruh populasi. Pengambilan sampel dimaksud adalah untuk mewakili seluruh populasi (Sugiyono, 2012). Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling* dimana cara penarikan sampel dalam memilih subjek berdasarkan kriteria yang telah peneliti tentukan berdasarkan tujuan penelitian. Kriterianya adalah karyawan tetap, yang memiliki masa kerja minimal satu tahun Artinya bahwa tidak semua unit populasi memiliki kesempatan untuk dijadikan sampel penelitian. Mengingat jumlah populasi yang demikian besar, maka untuk memberikan sampel yang akurat, dalam penelitian ini mengacu rumus Slovin (Umar, 2012) dinyatakan dengan rumus berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

Ne^2 = Persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (10 %).

Besarnya jumlah populasi diketahui sebesar 251 karyawan bagian fungsional khusus, sehingga berdasarkan rumus Slovin dapat dijelaskan dengan hasil sebagai berikut:

$$= \frac{251}{1 + \frac{(251) \times 0,01}{251}} = 71,5 \text{ (dibulatkan 100)}$$

Jadi berdasarkan hasil perhitungan tersebut di atas, maka jumlah sampel minimal yang perlu diambil agar data bersifat lebih bagus adalah 100 orang oleh karena itu dari perhitungan slovin penulis bulatkan menjadi 100 orang sampel karyawan KPH Pernalang.

3.5. Definisi Oprasional dan Indikator

Definisi oprasional dalam penelitian ini adalah partisipasi karyawan, komunikasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.1.

Tabel 3. 1.
Definisi Oprasional dan Indikator Penelitian

No.	Definisi Oprasional	Indikator	Skala
1.	<p><i>Partisipasi Karyawan</i> Adalah kombinasi dari praktik yang berhubungan dengan tugas, yang bertujuan untuk memaksimalkan rasa keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka, dan praktik manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memaksimalkan komitmen karyawan terhadap organisasional yang lebih luas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya rasa keinginan untuk aktif dalam organisasional • Adanya rasa keinginan memajukan organisasional • Adanya kontribusi yang maksimal dalam organisasional • Adanya kesempatan untuk mengkritik kebijakan pimpinan (Khuzaeni, 2013) 	Skala Likert 7 Point
2.	<p><i>Komunikasi Kerja</i> Komunikasi adalah proses di mana informasi dipertukarkan antara pengirim dan penerima. Hal ini melibatkan penyampaian pesan dari pengirim di satu sisi, ke penerima di sisi lain, melalui media.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi yang berhubungan dengan tugas • Komunikasi yang berhubungan dengan inovasi • Komunikasi yang berhubungan dengan sosial • Komunikasi yang mempertahankan hubungan pegawai (Wang, 2016) 	Skala Likert 7 Point
3.	<p><i>Komitmen Organiasional Normatif</i> Adalah suatu keadaan psikologis yang prihatin tentang bagaimana individu merasa saling memiliki ikatan dan rasa bangga akan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sikap Loyalitas • Berpegang pada aturan • Keterikatan pada organisasional • Sikap dan Tanggung Jawab (Pahlawi, 2017) 	Skala Likert 7 Point

	organisasional yang dimilikinya		
4.	Kinerja SDM Adalah kemampuan individu/karyawan dalam melakukan pekerjaan dilihat dari kuantitas kerja, kualitas kerja, kemampuan beradaptasi dan bersikap fleksibel	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas kerja • Kualitas kerja • Adaptabilitas • Fleksibilitas <i>(Ana Suzete, 2016)</i>	Skala Likert 7 Point

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang. Tingkatan skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala 1-7. Seperti pada skala berikut :

1. Sangat Tidak setuju = 1
2. Tidak setuju = 2
3. Agak Tidak Setuju = 3
4. Netral = 4
5. Agak Setuju = 5
6. Setju = 6
7. Sangat Setuju = 7

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Regresi Berganda

Metode analisis yang digunakan adalah model regresi linier berganda. Menurut Sugiyono (2014) bahwa analisis regresi linier berganda bermaksud meramalkan

bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel *dependen* (kriterium), bila dua atau lebih variabel *independen* sebagai faktor prediator dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Menurut Sugiyono (2014) persamaan regresi linier berganda yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

Keterangan :

- a). X_1 = Partisipasi Karyawan
- b). X_2 = Komunikasi
- c). Y_1 = Komitmen Organisasional
- d). Y_2 = Kinerja SDM
- e). b_0 = Konstanta
- f). b_i = Besarnya kenaikan atau penurunan
- g). e = Nilai-nilai dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam persamaan

3.6.2. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity*, yang memiliki arti sejauh manaketepatan atau kecermatan instrumen pengukur dalam melakukan fungsinya. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampumengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan total skor

pertanyaan. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS.

Validitas data diukur dengan membandingkan r hitung dengan r tabel, di mana:

- Apabila r hitung $>$ r tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan kuesioner valid.
- Apabila r hitung $<$ r tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan kuesioner tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam mengukur stabilitas kuesioner jika digunakan dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Untuk mengetahui reliabel atau tidaknya suatu variabel, dilakukan uji statistik dengan melihat *Cronbach's Alpha*. Kriteria yang digunakan adalah:

- Jika nilai $\alpha > 0,6$ maka pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah *reliable*.
- Jika nilai $\alpha < 0,6$ maka pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah tidak *reliable*.

3.6.3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis grafik histogram dan *normal*

probably plot of standardized residual dan menggunakan analisis statistik non-parametrik .

b. Uji Kolmogorov Smirnov

Dasar pengambilan keputusan melalui analisis grafik ini, jika data menyebar di sekitar garis diagonal sebagai representasi pola distribusi normal, berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sementara dasar pengambilan keputusan Uji Kolmogorov Smirnov yaitu data yang normal ditunjukkan dengan nilai signifikansi di atas 0,05.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah variabel dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam regresi, dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Kriteria pengambilan keputusan suatu model regresi bebas multikolinieritas adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai nilai VIF di bawah 10
2. Mempunyai nilai *tolerance* di atas 0,10

Untuk melihat variabel bebas mana saja yang saling berkorelasi adalah dengan menganalisis matriks korelasi antar variabel bebas. Korelasi yang

kurang dari 0,05 menandakan bahwa variabel bebas tidak terdapat multikolinieritas yang serius (Ghozali, 2011).

d. Uji Heteroskedastisitas

Deteksi heteroskedastisitas menggunakan scatter plot dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID).

Jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.4. Pengujian Hipotesis

Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah *path analysis* (analisis jalur) yang digunakan untuk melihat model hubungan yang telah ditentukan bukan untuk menemukan penyebabnya. Untuk melihat besarnya pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan koefisien beta atau koefisien regresi yang terstandarisasi. Analisis jalur sebenarnya merupakan kepanjangan dari analisis regresi berganda. Alat analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

a. Uji t

Pengujian ini dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel dengan tingkat signifikansi sebesar 5% atau $\alpha = 0,05$. Apabila hasil pengujian menunjukkan:

- 1). $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_0 ditolak

Variabel independen dapat menerangkan variabel dependen, atau ada pengaruh signifikan antara dua variabel yang diuji.

- 2). $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka H_0 diterima

Variabel independen tidak dapat menerangkan variabel dependen, atau tidak ada pengaruh signifikan antara dua variabel yang diuji.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Kemampuan variabel-variabel independen dalam menerangkan variabel dependen dapat diukur dengan besarnya koefisien determinasi (R^2). Jika R^2 semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel independen terhadap dependen semakin besar atau semakin kuat. Sebaliknya, jika R^2 semakin kecil (mendekati nol) maka dapat dikatakan sumbangan dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin kecil atau semakin lemah. Secara umum dapat dikatakan bahwa R^2 berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$.

c. Uji Sobel Test

Uji sobel test digunakan untuk mengetahui hasil dari mediasi antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel Intervening merupakan variabel antara atau mediasi yang fungsinya adalah memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Ghazali,2013). Dalam penelitian ini adalah untuk mengujiapakah variabel intervening Komitmen Organisasional Normatif mampu menjadi variabel intervening antara Partisipasi Karyawan, Komunikasi Kerja dan Kinerja Karyawan,maka digunakanlah uji sobel test. Penelitian ini menggunakan calculation for the sobel pada pengujian sobeltest dengan analisis

jika $p\text{-value} < \text{taraf signifikan } 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti ada pengaruh yang signifikan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Berdasarkan data-data yang diperoleh selama penelitian dan analisis study, akan diuraikan dengan analisis deskriptif dengan bantuan program SPSS 18. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan gambaran objek penelitian yang meliputi karakteristik responden. Analisis ini bertujuan untuk mendukung dan menjabarkan pembahasan secara rinci, sedangkan analisis regresi digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel – variabel yang telah diteliti dan untuk uji hipotesis yang telah dirumuskan dalam bab sebelumnya. Dalam penelitian akan diuraikan gambaran umum karakteristik responden dapat dilihat melalui data identitas responden yang meliputi usia, pendidikan, dan masa kerja. Adapun gambaran karakteristik responden dapat diketahui pada tabel berikut :

Tabel 4. 1.
Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	f	Percent
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	65	65
Perempuan	35	35
Masa Kerja		
<1Tahun	58	58
>1Tahun Keatas	42	42
Pendidikan		
SMA	17	16,7
Diploma	20	19,6
Sarjana	56	54,9
Pascasarjana	9	8,8
Total	100	100

Berdasarkan tabel 4.1 diatas dapat dikemukakan bahwa jenis kelamin responden paling banyak adalah pria yaitu dengan presentasi sebesar 65 %,

kemudian jumlah responden paling sedikit yaitu ada pada kaum wanita sebesar 35%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian banyak karyawan yang bekerja di Perum Perhutani KPH Pemalang di dominasi oleh kaum Pria membutuhkan tenaga pria hanya untuk bagian oprasional dan bagian lapangan pengawasan hutan saja. Sehingga jumlah mereka dalam survei yang dilakukan oleh peneliti cenderung lebih banyak. Kemudian presentase yang paling sedikit ada pada karyawan wanita dengan jumlah 35% hal ini dikarenakan , dikarenakan pekerjaan dibidang keuangan memang lebih banyak menggunakan jasa – jasa pelayanan kaum wanita dalam bidang oprasional kantor memang sangat dibutuhkan karena mereka cenderung untuk memiliki ketelitian dan kesabaran dalam pelayananya.

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa jumlah responden lama bekerja di Perum Perhutani KPH Pemalang yaitu kurang dari satu tahun dengan presentase sebesar 58 %. Kemudian jumlah presentase yang paling seidkit yaitu ada pada responden dengan masa kerja karyawan yang ada di Perum Perhutani KPH Pemalang dengan jangka lebih dari satu tahun hingga dua puluh tahun. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden dalam gambaran penelitian terhitung tepat karena sebagian besar responden memiliki frekuensi kurang dari satu tahun yang cocok untuk menjadi objek penelitian pengaruhnya dengan komitmen normatif karyawan terhadap kinerja karyawan yang ada Perum Perhutani KPH Pemalang .

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa tingkat pendidikan responden yang paling banyak yaitu ada pada tingkat sarjana dengan presentase sebesar 54,9%. Kemudian dilanjutkan dengan tingkat diploma sebesar 19,6% hal ini menunjukkan sebagian responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan yang tinggi dan mengenyam bangku perguruan tinggi. Kemudian jumlah pendidikan yang paling sedikit yaitu ada pada tingkatan pascasarjana sebesar 8,8%. Dari pemaparan diatas dapat diketahui bahwa pendidikan responden sebagian besar mengenyam bangku perkuliahan .

4.2. Analisis Deskripsi

Berdasarkan hasil tanggapan dari 100 orang responden tentang pengaruh *Partisipasi Karyawan, Komunikasi Kerja* melalui *Komitmen Normatif* untuk meningkatkan Kinerja Karyawan, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dengan kategori rendah, sedang dan tinggi sebagai berikut, menurut (Umar, 2012) :

$$RS = \frac{TT-TR}{Kelas}$$

7 = skala likert tertinggi yang digunakan dalam penelitian

1 = skala likert terendah yang digunakan dalam penelitian

$$RS = \frac{7-1}{3}$$

$$RS = 2$$

Berikut ini akan dijelaskan rentang skala untuk kategori rendah, sedang, dan tinggi.

4.2.1. Analisis Deskriptif Variabel *Partisipasi Karyawan*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Partisipasi Karyawan (X1)*. Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Partisipasi Karyawan (X1)* disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4. 2.

Deskriptif Variabel Partisipasi Karyawan

Indikator	Mean	Std. Deviation	Keterangan
Adanya rasa keinginan untuk aktif dalam organisasional	6,16	0,93	Tinggi
Adanya rasa keinginan memajukan organisasional	6,29	1,09	Tinggi
Adanya kontribusi yang maksimal dalam organisasional	6,35	0,63	Tinggi
Adanya kesempatan untuk mengkritik kebijakan pimpinan	6,24	0,64	Tinggi
Rata-rata	6,26	0,82	Tinggi

Sumber : data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.6 di atas tentang tanggapan karyawan pada variabel partisipasi karyawan diperoleh rata-rata sebesar 6,26 yang berarti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum ada penilaian baik dari responden atas partisipasi Karyawan Perum Perhutani KPH Semarang. Tanggapan tertinggi terdapat pada indikator “Adanya kontribusi yang maksimal dalam organisasional” dengan skor rata-rata menunjukkan 6,35. Kondisi tersebut menunjukkan Karyawan Perum Perhutani KPH Semarang menunjukkan partisipasi terhadap dengan cara berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi. Sedangkan nilai terendah diperoleh pada indikator “Adanya rasa keinginan untuk aktif dalam organisasional”

yang menunjukkan nilai terendah yaitu 6,16. Hal ini menunjukkan keinginan karyawan masih untuk aktif dalam kegiatan organisasional belum mampu membangun partisipasi kerja Karyawan Perum Perhutani KPH Semarang dengan maksimal.

4.2.2. Analisis Deskriptif Variabel *Komunikasi Kerja*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Komunikasi Kerja* (X1). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Komunikasi Kerja* (X1) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4. 3.
Deskriptif Variabel Komunikasi Kerja

Indikator	Mean	Std. Deviation	Keterangan
Komunikasi yang berhubungan dengan tugas	6,30	0,96	Tinggi
Komunikasi yang berhubungan dengan inovasi	6,30	0,64	Tinggi
Komunikasi yang berhubungan dengan sosial	6,27	0,91	Tinggi
Komunikasi yang mempertahankan hubungan pegawai	6,35	0,78	Tinggi
Rata-rata	6,31	0,82	Tinggi

Sumber : data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.3 di atas tentang tanggapan karyawan pada variabel komunikasi kerja diperoleh rata-rata sebesar 6,31 yang berarti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum ada penilaian baik dari responden atas komunikasi kerja Karyawan Perum Perhutani KPH Semarang. Tanggapan tertinggi terdapat pada indikator “Komunikasi yang mempertahankan hubungan pegawai” dengan skor rata-rata menunjukkan 6,35. Kondisi tersebut menunjukkan Karyawan Perum Perhutani KPH Semarang mempunyai kemampuan komunikasi kerja yang baik yang ditunjukkan dengan kemampuan menjalin komunikasi dalam

mempertahankan hubungan yang baik antar pegawai. Sedangkan nilai terendah diperoleh pada indikator “Komunikasi yang berhubungan dengan sosial” yang menunjukkan nilai terendah yaitu 6,27. Hal ini menunjukkan keinginan karyawan membangun komunikasikerja melalui Komunikasi sosial masih belum mampu membangun komunikasi kerja yang maksimal antar Karyawan Perum Perhutani KPH Semarang dengan maksimal.

4.2.3. Analisis Deskriptif Variabel *Komitmen Normatif*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Komitmen Normatif* (Y1). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Komitmen Normatif* (Y1) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.4
Deskriptif Variabel *Komitmen Normatif*

Indikator	Mean	Std. Deviation	Keterangan
Sikap Loyalitas	6,28	0,9	Tinggi
Berpegang pada aturan	6,3	0,66	Tinggi
Keterikatan pada organisasional	6,4	0,68	Tinggi
Sikap dan Tanggung Jawab	6,37	0,86	Tinggi
Rata-rata	6,34	0,78	Tinggi

Sumber : data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 6,34 yang berarti respon responden tergolong tinggi, atau dapat ditarik kesimpulan bahwa *Komitmen Normatif* yang baik sangat diperlukan bagi Karyawan Perum Perhutani KPH Semarang. Dengan nilai rata-rata tertinggi 6,40 % diperoleh pada indikator KN 3 (Keterikatan Organisasional) Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang memiliki kontribusi yang bagi organisasional secara terikat dan tentunya dapat meningkatkan produktivitas. Oleh karenanya

pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang baik dan tepat dalam organisasional sangat dibutuhkan. Sedangkan indicator terkecil terletak pada indicator “Sikap Loyalitas”. Hal ini menunjukkan loyalitas karyawan belum maksimal dalam mewujudkan komitmen normatif diperusahaan.

4.2.4. Analisis Deskriptif Variabel *Kinerja Karyawan*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Kinerja Karyawan* (Y1). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Kinerja Karyawan* (Y1) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.5
DESKRIPTIF VARIABEL KINERJA KARYAWAN

	Mean	Std. Deviation	Keterangan
Kuantitas kerja	6,28	1,07	Tinggi
Kualitas kerja	6,37	0,53	Tinggi
Adaptabilitas	6,42	0,55	Tinggi
Fleksibilitas	6,43	0,61	Tinggi
Rata-rata	6,38	0,69	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 6,38 yang berarti respon responden tergolong tinggi, atau dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Semarang sudah berjalan dengan baik. Dengan nilai rata-rata tertinggi 6,43 diperoleh pada indicator (Fleksibilitas). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang memiliki menerapkan sistem fleksibilitas yang tinggi untuk menyesuaikan keadaan yang baru sehingga beradaptasi secara cepat untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Kemudian indikator terendah ada pada KSDM 1 (Kuantitas Kerja), hal ini

menunjukkan kuantitas karyawan KPH Pemalang belum maksimal dalam meningkatkan kinerja dan produktifitas karyawan. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasional secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik dan menciptakan kinerja yang lebih kompeten.

4.3. Pengujian Instrumen Penelitian

4.3.1. Hasil Uji Validitas

Dalam penelitian ini uji validitas diukur dengan menghitung korelasi antara skor masing – masing butir pertanyaan dengan total skor yang diperoleh.

Tabel 4. 6

Hasil Uji Validitas

Variabel	No. Item	Sign	Keterangan
Partisipasi Karyawan (X1)	X1.1	0,000	Valid
	X1.2	0,000	Valid
	X1.3	0,000	Valid
	X1.4	0,000	Valid
Komunikasi Kerja (X2)	X2.1	0,000	Valid
	X2.2	0,000	Valid
	X2.3	0,000	Valid
	X2.4	0,000	Valid
Komitmen Normatif (Y1)	Y1.1	0,000	Valid
	Y1.2	0,000	Valid
	Y1.3	0,000	Valid
	Y1.4	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	Y2.1	0,000	Valid
	Y2.2	0,000	Valid
	Y2.3	0,000	Valid
	Y2.4	0,000	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2020

Dari hasil uji validitas variabel Partisipasi Karyawan, Komunikasi Kerja, Komitmen Normatif dan Kinerja Karyawan dapat dikatakan bahwa keseluruhan pernyataan yang diajukan oleh peneliti terhadap responden valid karena semua

indikator mempunyai nilai signifikansi $< \text{sig. } \alpha = 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan tersebut adalah valid.

4.3.2. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4. 7

HASIL UJI RELIABILITAS

Variabel	Alpha Cronbach	Angka Standar Reliabel	Kriteria
Partisipasi Karyawan (X1)	0,728	0,60	Reliabel
Komunikasi Kerja (X2)	0,714	0,60	Reliabel
Komitmen Normatif (Y1)	0,723	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y2)	0,653	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2020

Berdasarkan tabel koefisien 4.9 semua variabel tersebut dikatakan reliabel sehingga layak diuji ke tahap selanjutnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel Partisipasi Karyawan, Komunikasi Kerja, Komitmen Normatif, dan Kinerja Karyawan telah memenuhi persyaratan, artinya bahwa variabel memiliki nilai alpha diatas 0,60 sehingga keseluruhan variabel adalah reliabel.

4.4. Uji Asumsi Klasik

4.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki

distribusi data normal atau mendekati normal. Data dapat berdistribusi normal dengan nilai *Kolmogorov Smirnov*, dimana berdistribusi normal apabila nilai signifikan (Sig) > 0.05. Hasil perhitungan uji normalitas dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4. 8

Hasil Uji Kolmogorov- Smirnov

Independen	Dependen	Signifikansi
Partisipasi Karyawan (X1)	<i>Komitmen Normatif (Y1)</i>	0,371
Komunikasi Kerja (X2)	<i>KSDM (Y2)</i>	0,200
Komunikasi Kerja (X2)	<i>Komitmen Normatif (Y1)</i>	

Dari tabel uji Kolmogorov-Smirnov Test menunjukkan angka nilai signifikansi 0,371 berarti telah melebihi diatas nilai signifikansi yaitu 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal.

4.4.2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas jika variabel bebas berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antara sesama variabel bebas = 0. Multikolonieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Hasil pengujian multikolonieritas dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 9

Hasil Uji Multikolonieritas

Independen	Dependen	Tolerance	VIF
Partisipasi Karyawan (X1)		0,955	1,047

Komunikasi Kerja (X2)	<i>Komitmen</i>	0,955	1,047
	<i>Normatif (Y1)</i>		
Komunikasi Kerja (X2)	<i>KSDM (Y2)</i>	0,803	1,246
<i>Komitmen Normatif (Y1)</i>		0,803	1,246

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil pengujian *tolerance* menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10 (10%). Hasil perhitungan VIF kurang dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinieritas. Maka model regresi yang ada layak untuk dipakai.

4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Hasil pengujian heteroskedastisitas menggunakan uji glejser dalam penelitian ini dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. 10.

Hasil Uji Multikoloneritas

Independen	Dependen	Signifikansi
Partisipasi Karyawan (X1)	<i>Komitmen</i>	0,340
Komunikasi Kerja (X2)	<i>Normatif (Y1)</i>	0,070
Komunikasi Kerja (X2)	<i>KSDM (Y2)</i>	0,839
<i>Komitmen Normatif (Y1)</i>		0,410

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas di atas, nilai sig. seluruh variabel bebas pada analisis regresi lebih dari 0,05 yang berarti tidak ada gejala heteroskedastisitas dalam data tersebut.

4.5. Hasil Pengujian Hipotesis

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu terhadap variabel terikatnya yaitu kepuasan kerja (Y_1). Berikut adalah hasil persamaan regresi dalam penelitian ini :

Tabel 4. 11.

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Independen	Dependen	Beta	t	Sig.	Keeterangan
Partisipasi Karyawan (X1)	<i>Komitmen Normatif</i>	0,096	1,036	0,303	Hipotesis ditolak
Komunikasi Kerja (X2)	(Y1)	0,424	4,579	0,000	Hipotesis diterima
Komunikasi Kerja (X2)	<i>KSDM (Y2)</i>	0,148	1,489	0,140	Hipotesis ditolak
<i>Komitmen Normatif (Y1)</i>		0,400	4,037	0,000	Hipotesis diterima

Model persamaan I adalah sebagai berikut : $Y_1 = 0,096X_1 + 0,424X_2 + E$

Model persamaan II adalah sebagai berikut : $Y_2 = 0,148Y_1 + 0,400X_2 + E$

Dari model tersebut diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi memiliki arah positif sebagaimana yang diharapkan.

- a. Koefisien Partisipasi Karyawan memiliki arah positif terhadap Komitmen Normatif yang berarti bahwa Partisipasi Karyawan yang lebih baik dapat meningkatkan Komitmen Normatif.
- b. Koefisien Komunikasi Kerja memiliki arah positif terhadap Komitmen Normatif yang berarti bahwa Komunikasi Kerja yang lebih baik akan meningkatkan Komitmen Normatif

- c. Koefisien Komitmen Normatif memiliki arah positif terhadap Kinerja Karyawan yang berarti bahwa Komitmen Normatif yang lebih baik dapat meningkatkan Kinerja Karyawan.
- d. Koefisien Komunikasi Kerja memiliki arah positif terhadap Kinerja Karyawan yang berarti bahwa Komunikasi Kerja yang lebih baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan

4.6. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R^2 pada model regresi satu sebesar 0,190 yang artinya 19,0% variasi dari Komunikasi Normatif dapat dijelaskan oleh variabel independen Partisipasi Karyawan dan Komunikasi Kerja, sedangkan sisanya 81% Komitmen Normatif dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya. Sedangkan perolehan nilai R^2 pada model regresi kedua sebesar 0,219 yang artinya 21,9% variasi dari Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen Komitmen Normatif dan Komunikasi Kerja, sedangkan sisanya 78,1% Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

4.7. Hasil Uji T

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui secara parsial (individual) variabel bebas berpengaruh secara signifikan maupun tidak signifikan terhadap variabel terikat. Kriteria dalam pengujian ini adalah sebagai berikut :

- a. Jika probabilitas $> 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) diterima dan H_a ditolak. Yang artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- b. Jika probabilitas $< 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan H_a diterima. Yang artinya ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh Partisipasi Karyawan terhadap Komitmen Normatif

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien Partisipasi Karyawan sebesar 0,096 dengan nilai probabilitasnya 0,303 lebih besardari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Dengan hasil tersebut maka Partisipasi Karyawan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Komitmen Normatif. Pengujian tersebut mampu menolak hipotesis pertama, sehingga dugaan yang menyatakan Partisipasi Karyawan berpengaruh positif terhadap Komitmen Normatif **ditolak**.

2. Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Komitmen Normatif

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien Komunikasi Kerja sebesar 0,424 dengan nilai probabilitasnya 0,000 lebih kecil dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan hasil tersebut maka Komunikasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Normatif. Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis kedua, sehingga dugaan yang menyatakan Komunikasi Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Normatif **diterima**.

3. Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien Komunikasi Kerja sebesar 0,400 dengan nilai probabilitasnya 0,000 lebih

kecil dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan hasil tersebut maka Komunikasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis ketiga, sehingga dugaan yang menyatakan Komunikasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan **diterima**.

4. Pengaruh Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien Komitmen Normatif sebesar 0,148 dengan nilai probabilitasnya 0,140 lebih besardari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Dengan hasil tersebut maka Komitmen Normatif berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian tersebut mampu menolak hipotesis keempat, sehingga dugaan yang menyatakan Komitmen Normatif berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan **ditolak**.

4.8. Uji Sobel Test

Dalam penelitian ini adalah untuk menguji apakah variabel intervening Komitmen Normatif mampu menjadi variabel intervening antara Partisipasi Karyawan, Komunikasi Kerja dan Kinerja Karyawan, maka digunakanlah uji Sobel test. Penelitian ini menggunakan calculation for the Sobel pada pengujian Sobel test dengan analisis jika $p\text{-value} < \text{taraf signifikan } 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Berikut rumus Sobel.

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Dimana :

a = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi.

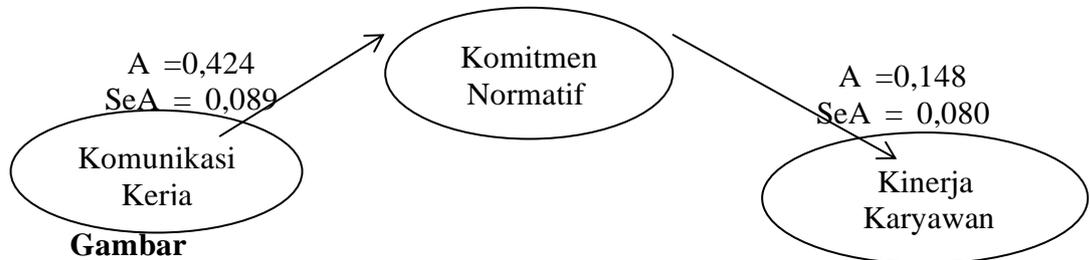
b = koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen.

SE_a = *standard error of estimation* dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi.

SE_b = *standard error of estimation* dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen.



Hasil pengujian pengaruh tidak langsung Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel Intervening antara Komunikasi Kerja



Gambar

4.3

Hasil Uji Sobel Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Normatif



Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh sobel test statistic sebesar 1,725. jika nilai sobel test lebih kecil dari pada nilai tabel z (0.05) atau 1.96 maka dapat disimpulkan tidak ada pengaruh tidak langsung pada model regresi. Jadi pada sobel test $1,725 < 1.96$ tidak ada pengaruh tidak langsung antara Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Normatif. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa Komitmen Normatif tidak mampu menjadi variabel intervening antara Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

4.9. Pembahasan

4.9.1. Pengaruh Partisipasi Karyawan Terhadap Komitmen Normatif

Hasil penelitian ini terbukti bahwa Partisipasi Karyawan tidak efektif untuk membangun Komitmen Normatif. Artinya semakin tinggi Partisipasi yang dirasakan karyawan, maka tidak semakin tinggi pula Komitmen Normatif yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel Partisipasi Karyawan yang tertinggi yaitu indikator Adanya kontribusi maksimal sebesar 6,35 %, hal ini dikarenakan karyawan perum perhutani KPH Semarang memiliki kontribusi maksimal dalam pekerjaannya yang dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, dimana menunjukkan apakah suatu pekerjaan itu rutin, membutuhkan inisiatif atau membutuhkan kreativitas. Adanya tuntutan inisiatif dan kreativitas dalam pelaksanaan pekerjaan, membuat secara tidak langsung karyawan harus meluangkan sebagian besar waktu, tenaga, dan pikiran untuk pekerjaannya. Hal ini merupakan salah satu bagian penting bagi diri individu sehingga keinginan atau harapan dari para karyawan terpenuhi. Setiap karyawan mempunyai keinginan untuk dapat mencapai hasil kerja yang maksimal. Harapan inilah yang nantinya akan mempengaruhi tinggi rendahnya keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam melakukan tugasnya dalam KPH Pemalang.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa Partisipasi karyawan merupakan kombinasi dari praktik yang berhubungan dengan tugas, yang bertujuan untuk memaksimalkan rasa keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka, dan praktik manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memaksimalkan komitmen karyawan

terhadap organisasional yang lebih luas. (Goodijk , 2005). Penelitian Bhatti, et.al (2011) menunjukkan bahwa partisipasi karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

4.9.2. Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Komitmen Normatif

Hasil penelitian ini terbukti bahwa Komunikasi Kerja efektif untuk membangun Komitmen Normatif. Artinya semakin tinggi Komunikasi Kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula Komitmen Normatif yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel Komunikasi Kerja yang tertinggi yaitu indikator Komunikasi yang mempertahankan hubungan pegawai Dengan nilai rata-rata tertinggi 6,35 % hal ini menunjukkan bahwa karyawan perum perhutani KPH Pemelang menerapkan kegiatan untuk memaksimalkan komunikasi mereka dalam bekerjasama dengan orang lain untuk berbagai keperluan seperti keperluan pengamanan hutan, pengemaman lahan dan berbagai proyek pengembangan hutan lainnya. Mereka bekerjasama menentukan tujuan yang ingin dicapai menyusun rencana kerja, mengelola dan menjalankan operasi bisnis organisasionalnya. Untuk mewujudkan itu semua, maka diperlukan suatu kebersamaan dari anggotanya, yaitu pihak internal di dalam perusahaan, apabila pihak-pihak internal didalam perusahaan itu memiliki kerjasama yang baik, kompak, dan mengutamakan kepentingan perusahaan, maka hal ini menciptakan suatu iklim kerja yang kondusif dalam perusahaan dan sudah tentu kinerja perusahaan tersebut akan menjadi lebih baik pula.

Hal ini sejalan dengan penelitian Dirks and Ferrin (2014), tentang peran kepercayaan menunjukkan bahwa kepercayaan adalah sebuah elemen penting dalam pengaturan organisasional karena berhubungan positif dengan sikap, persepsi, perilaku organisasional. Mereka menemukan bahwa kepercayaan adalah suatu hal penting dalam fungsi organisasional dan langsung berhubungan dengan peningkatan komitmen, sikap positif dari karyawan, perilaku baik mereka dan lebih cenderung tinggi tingkat kerjasama antara manajemen dan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Budi, Paramita dan Wulan (2016) dan Yulianti (2017) mendapatkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen normatif.

4.9.3. Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini terbukti bahwa Komunikasi Kerja efektif untuk membangun Komitmen Normatif. Artinya semakin tinggi Komunikasi Kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel Komunikasi Kerja yang tertinggi kedua yaitu indikator Komunikasi yang berhubungan dengan inovasi sebesar 3,30 %. Hal ini menandakan karyawan KPH Pemalang memiliki komunikasi dalam berhubungan inovasi masyarakat secara baik dengan melibatkan beberapa masyarakat dalam melakukan pengawasan mengenai illegal logging dan penjarahan hutan secara berkala. Mereka menerapkan sistem komunikasi yang baik dengan merangkul masyarakat umum untuk bekerja sama dengan pemerintah yang ada dalam masyarakat setempat. Hal ini sejalan dengan penelitian Menurut Hellweg (2015), kinerja karyawan meningkat ketika ada

komunikasi dalam organisasional dan, selain hal-hal lain, komunikasi dalam organisasional membantu karyawan untuk melakukan tugasnya dengan baik, memiliki informasi tentang tugas yang harus mereka lakukan, dan tentang tujuan organisasional.

Mereka berpendapat bahwa keberadaan komunikasi dalam organisasional mengarah ke peningkatan kinerja yang baik kemudian Dinsbach, Feij dan de Vries (2017) menemukan bahwa ada hubungan positif dan kuat antara komunikasi, kepuasan kerja dan identifikasi organisasional. Mereka berbicara tentang diskriminasi antara karyawan di mana mereka menemukan bahwa karyawan yang diperlakukan tidak adil menyebabkan hasil negatif; sedangkan karyawan yang diperlakukan sama lebih puas dan berkomitmen untuk organisasional mereka. Mereka memeriksa hubungan positif antara komunikasi dan peningkatan kinerja dan hasil dan studi mereka menunjukkan bahwa komunikasi adalah cara terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4.9.4. Pengaruh Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini terbukti bahwa Komitmen Normatif tidak efektif untuk membangun Kinerja Karyawan. Artinya semakin tinggi Komitmen yang dirasakan karyawan, tidak maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel Komitmen Normatif yang tertinggi yaitu indikator Keterikatan Organisasional Dengan nilai rata-rata tertinggi 6,40 %. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang memiliki kontribusi yang bagi organisasional secara terikat dan tentunya dapat meningkatkan produktivitas. Oleh karenanya pengelolaan dan

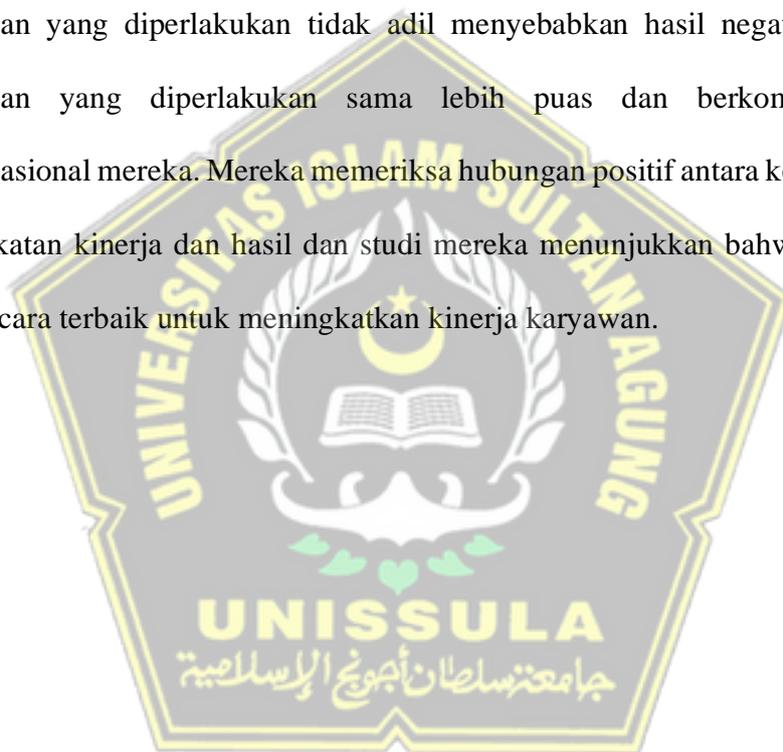
pemberdayaan sumber daya manusia yang baik dan tepat dalam organisasional sangat dibutuhkan. Untuk memperoleh karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi bagi organisasional tidaklah mudah karena dibutuhkan banyak sekali faktor yang perlu dikontribusikan oleh karyawan pada organisasional. Organisasional butuh karyawan yang tidak saja memiliki tingkat keterikatan dalam organisasionalnya yang tinggi dalam bekerja, namun juga memiliki komitmen yang tinggi, ikut terlibat dalam menjalankan bisnis organisasional serta memiliki loyalitas yang tinggi dan memiliki rasa kepemilikan dalam organisasional atau memiliki tingkat kekeluargaan terhadap organisai, sehingga karyawan KPH Pemalang memiliki rasa bangga dan terikat pada organisasional di kantor mereka.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian. Khan et al (2010) dan mempelajari dampak komitmen organisasional pada kinerja SDM dan mengungkapkan hubungan positif (Irefin, 2014). antara komitmen organisasional normatif dan karyawan kinerja pekerjaan. Dia juga menemukan bahwa kinerja pekerjaan muncul sebagai penentu utama komitmen karyawan dan manajer yang disarankan untuk memberikan perhatian khusus kepada para pendahulu komitmen organisasional sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kemudian meningkatkan produktivitas organisasional.

4.9.5. Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Komitmen Normatif

Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh sobel test statistic sebesar 1,414. jika nilai sobel test lebih kecil dari pada nilai tabel z (0.05) atau 1.96 maka dapat disimpulkan tidak ada pengaruh tidak langsung pada model regresi. Jadi pada sobel test $1,414 < 1.96$ tidak ada pengaruh tidak langsung antara Komunikasi Kerja

terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Normatif. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa Komitmen Normatif tidak mampu menjadi variabel intervening antara Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dikarenakan menurut Dinsbach, Feij dan de Vries (2017) menemukan bahwa ada hubungan positif dan kuat antara komunikasi, kepuasan kerja dan identifikasi organisasional. Mereka berbicara tentang diskriminasi antara karyawan di mana mereka menemukan bahwa karyawan yang diperlakukan tidak adil menyebabkan hasil negatif; sedangkan karyawan yang diperlakukan sama lebih puas dan berkomitmen untuk organisasional mereka. Mereka memeriksa hubungan positif antara komunikasi dan peningkatan kinerja dan hasil dan studi mereka menunjukkan bahwa komunikasi adalah cara terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dari penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Partisipasi Karyawan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Komitmen Normatif Karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang. Hal ini berarti bahwa tingkat Partisipasi Karyawan yang tinggi tidak memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap Komitmen Normatif pada karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang. Artinya peningkatan Partisipasi Karyawan tidak dapat dibangun oleh indikator – indikator Komitmen Normatif sehingga Partisipasi Karyawan tidak mampu meningkatkan Komitmen Normatif.
2. Komunikasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Normatif Karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang. Hal ini berarti bahwa tingkat Komunikasi Kerja yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap Komitmen Normatif pada karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang. Artinya peningkatan Komunikasi Kerja dapat dibangun oleh indikator – indikator Komitmen Normatif sehingga Komunikasi Kerja mampu meningkatkan Komitmen Normatif.
3. Komunikasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang. Hal ini berarti bahwa tingkat Komunikasi Kerja yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar

terhadap Kinerja pada karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang. Artinya peningkatan Komunikasi Kerja dapat dibangun oleh indikator – indikator Kinerja Karyawan sehingga Komunikasi Kerja mampu meningkatkan Kinerja Karyawan.

4. Komitmen Normatif mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang. Hal ini berarti bahwa tingkat Komitmen Normatif yang tinggi tidak memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap Kinerja pada karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang. Artinya peningkatan Komitmen Normatif tidak dapat dibangun oleh indikator – indikator Kinerja Karyawan sehingga Komitmen Normatif tidak mampu meningkatkan Kinerja Karyawan.
5. Dari hasil sobel test Komitmen Normatif tidak mampu menjadi variabel mediasi antara Partisipasi Karyawan dan Kinerja Karyawan. Hal ini menandakan tidak adanya komitmen normatif diri karyawan yang dapat memicu peningkatan kinerja dengan adanya Partisipasi Karyawan yang terbentuk.
6. Dari hasil sobel test Komitmen Normatif tidak mampu menjadi variabel mediasi antara Komunikasi Karyawan dan Kinerja Karyawan. Hal ini menandakan tidak adanya komitmen normatif diri karyawan yang dapat memicu peningkatan kinerja dengan adanya Komunikasi Karyawan yang terbentuk.

5.2. Saran

Dengan demikian implikasi hasil penelitian ini bagi menejerial dapat dikembangkan berdasarkan hasil tersebut adalah :

1. Dilihat dari nilai koefisien beta tertinggi pada penelitian ini ada pada variabel *Komunikasi Kerja* sebesar 0,424 hal ini menandakan dari keempat variable yang ada variabel *Komunikasi Kerja* memiliki pengaruh yang paling besar sehingga saran untuk implikasi menejerial adalah diharapkan Perum Perhutani KPH Pemalang menerapkan kegiatan untuk memaksimalkan komunikasi mereka dalam bekerjasama dengan orang lain untuk berbagai keperluan seperti keperluan pengamanan hutan, pengamanan lahan dan berbagai proyek pengembangan hutan lainnya. Mereka bekerjasama menentukan tujuan yang ingin dicapai menyusun rencana kerja, mengelola dan menjalankan operasi bisnis organisasionalnya. Untuk mewujudkan itu semua, maka diperlukan suatu kebersamaan dari anggotanya, yaitu pihak internal di dalam perusahaan, apabila pihak-pihak internal didalam perusahaan itu memiliki kerjasama yang baik, kompak, dan mengutamakan kepentingan perusahaan, maka hal ini menciptakan suatu iklim kerja yang kondusif dalam perusahaan dan sudah tentu kinerja perusahaan tersebut akan menjadi lebih baik pula. Kemudian mengoptimalkan komunikasi dalam berhubungan sosial kemasyarakatan secara baik dengan melibatkan beberapa masyarakat dalam melakukan pengawasan mengenai illegal logging dan penjarahan hutan secara berkala. Mereka menerapkan sistem komunikasi

yang baik dengan merangkul masyarakat umum untuk bekerja sama dengan pemerintah yang ada dalam masyarakat setempat.

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Menggunakan objek kurang luas, yaitu hanya sebatas karyawan pada Perum Perhutani di Pemalang saja yang terdiri dari sebanyak 100 responden. Variabel penelitian ini hanya sebatas empat variabel saja yaitu *Partisipasi Karyawan*, *Komunikasi Kerja*, *Komitmen Normatif* dan *Kinerja Karyawan* sehingga kurang memenuhi kondisi sesungguhnya dilapangan.

5.4. Agenda Peneliti Mendatang

1. Penelitian yang akan mendatang harus lebih banyak lagi variabel yang digunakan contohnya, *Organizational Citizhensip Behaviour*, *Workplace Spirituality*, dan *Quality of Work Life* sehingga mampu memperkuat suatu penelitian, permasalahan lebih lengkap dan kemungkinan berdampak pada penemuan konsep baru yang dapat Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Pemalang
2. Jumlah responden yang digunakan lebih bervariasi dan lebih banyak lagi sehingga pendapat dari berbagai wilayah dapat tersampaikan. Serta memperluas populasi dan sampelyang digunakan agar diperbesar dari sampel sebelumnya,hal ini dilakukan supaya hasil penelitian lebih spesifik dan menarik untuk dikaji.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Q., & Yaqoob, S. 2009. Effect of *Leadership* Development on Employee Performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 47(2), 269–292.
- Akintayo, D.I. 2010. Work-Family Role Conflict and Organizational Commitment among Industrial Workers in Nigeria. *Journal of Psychology and Counseling*. Vol. 2 No. 1
- Ali, Imran; Ur Rehman, Kashifl , 2010, Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance, *African Journal of Business Management* Vol. 4(12), pp. 2796-2801, 4 October, 2010
- Andi Budi, Patricia Dhiana Paramita dan Heru Sri Wulan, 2016, Pengaruh Pengembangan Karir dan Komunikasi Terhadap Komitmen Karyawan yang Berdampak pada Produktivitas Kerja (Studi Kasus Karyawan Di Cv. Tirta Minerva Semarang), *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016
- Armstrong, M. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga*
- Armstrong, M. and Baron, A. 1998. Performance Management – The New Realities. London: Institute of Personnel and Development.*
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. 2000. *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ferdinand. Augusty, 2009, *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 3, AGF Books, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Beardwell J, Claydon T. 2007. Human Resource Management: A. Contemporary Approach. London. F T. Vol 5 July-August*
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quin Mills, D. and Walton, R. 1985, *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*, Free Press, Glen Coe, IL.
- Bhatti, KK; Nawab, S dan Akbar, A, 2011, Effect of Direct Participation on Organizational Commitment, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 9 [Special Issue - May 2011
- Chen, J., Silverthorne, C., & Hung, J. 2006. Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting

- professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242–49.
- Chusmir, L. H., Koberg, C.S., & Mills, J. 1989. Male-female differences in the association of managerial style and personal values, *Journal of Social Psychology*. 129, 65-7
- Cotton, J., Vollrath, D., Froggatt, K., Lengnick-Hall, M., & Jennings, K. 1988. Employee participation: Diverse forms and different outcomes'. *Academy of Management Review*, 73, 103-112.
- Dinsbach, A. A., Feij, J. A., & de Vries, R. E. 2007. The role of communication in an ethnically diverse organization. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(6), 725-745.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. 2001. "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice". *Journal of Applied Psychology*. pp: 87.611–628.
- Elangovan, A. R. 2001. Causal ordering of stress, satisfaction, and commitment, and intentions to quit: a structural equation analysis. *Leadership and organizational development Journal*, 22(4), 159-165.
- Femi, Asamu Festus 2013, Perception Of Performance Appraisal And Workers' Performance In Wema Bank Headquarters, Lagos, *Global Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, Vol.1, No.4, pp. 89-101, December 2013
- Ghozali, Imam, 2013, *Aplikasi Analisis Multivariat dengan SPSS*, Badan Penerbit FE Undip, Semarang.
- Gibson, James L. *et al.* 1996. *Organisasional: Perilaku, Struktur, Proses*. Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Goris, José R., Vaught. Bobby C. Pettit, JR, 2000, An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction, *The Journal of Business Communication*.
- Harshman, EF, dan Harshman, CL, 1999, Communicating With Employees: Building on an Ethical Foundation, *Journal of Business Ethics* 19: 3–19, 1999.
- Hunjra A.I, Ali M.A, Chani M.I, Khan H. and Rehman K. 2010. Employee Voice and Intent to Leave: An Empirical Evidence of Pakistani Banking Sector. *African Journal of Business Management*. 4(14), Pp.3056-3061.
- Husein Umar. 2012. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali

- Ikemefuna, Samuel Emeka, 2012, Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State, *Journal of Humanities and Social Science*, Vol.2., No.14., p.275-287.
- Iqbal A; Farah, L; Ijaz, M dan Mushtad, H, 2015, Factors affecting the employee's performance a case study of banking sector in Pakistan, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 08,.
- Kees, Jan Looise, Michiel Drucker, 2002. Employee participation in multinational enterprises: The effects of globalisation on Dutch works councils, *Employee Relations*, Vol. 24 Issue: 1, pp.29-52
- Khan, I; Nawaz, A dan Khan, MS, 2013, Determining the Organizational Commitment of Academicians in Public Sector Universities of Developing Countries like Pakistan, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*
- Kotler, P dan. Amstrong, G, 2002. Dasar-dasar Pemasaran. Jilid 1, Alih. Bahasa Alexander Sindoro dan Benyamin Molan. Jakarta*
- Locke E. A. dan Schweiger, D. M, 1979, Participation in Decision Making: One More Look, In: B. M. Staw Ed., *Research in organizational behavior*, JAI Press, Greenwich, 1979, pp. 265-339.
- Locke, DEA, dan Latham, GP, 2006, New Directions in Goal-Setting Theory, *Current Directions In Psychological Science*. Volume 15—Number 5
- Luthans, F. 2005. Organizational Behaviour 10th Edition (Terjemahan Vivin. Andhika Yuwono,dkk). Yogyakarta: Penerbit Andi.*
- Mahdieh Omid, 2015, Interaction between Communication and Organizational Conflict and Its Relationship with Performance, *International Journal of Business and Administrative Studies*, 2015, 1(2): 6-12
- Marchington Mick dan *Wilkinson, Adrian*, 2005, *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford University Press, New York.
- Mathis dan Jackson, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10, Salemba. Empat, Jakarta*
- Meyer, J.P dan Allen, N.J., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1–18.

- Monge, P. R., Cozzens, M. D., & Contractor, N. S. 1992. Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation. *Organization Science*, 3, 250-274.
- Negin, M, Omid.M and Ahmad, B.M 2013. The Impact of Organizational Commitment on Employees job performance. A study of Meli Bank. *International Journal of Contemporary Research in Business*. 5(5), 164-171.
- Nijhof, W. J., de Jong, J. M., & Beukhof, G. 1998. Employee commitment in changing organizations. *Journal of European Industrial Training*, 22(6), 243-248.
- Ongori, H, 2007, A review of the literature on employee turnover, *African Journal of Business Management* pp. 049-054, June 2007
- Owusu-Boateng, W. and Jeduah. B. A. 2014, Effects of Organizational communication on Employee Performance: A Case of the Agricultural Development Bank, Tamale. *Public Policy and Administration Research*, Vol.4, No.6, 2014
- Pahlawi Lukman Ahmad Imron, 2017, Pengaruh Komunikasi, Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Tenaga Kependidikan Stie Adi Unggul Bhirawa (Stie “Aub”) Surakarta. *Jurnal Ilmiah Profesional Indonesia*. Vol 1 No 1.
- Paré, G., & Tremblay, M. 2007. The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- PSU (Penn State University, 2011, Control Theory: a Brief Tutorial
- Purcell, J. and Geogiadis, K. 2007. Why should employers bother with worker voice?’ in R. Freeman, P. Boxall and P. Haynes (eds) *What Workers Say: Employee Voice in the AngloAmerican Workplace*. Ithaca, NY: ILR press, 181-197
- Qaisar, MU, Rehman , MS dan Suffyan, M, 2012, Exploring Effects of Organizational Commitment on Employee Performance: Implications for Human Resource Strategy, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, VOL 3, NO 11
- Robbins, Stephen P. 2005. *Perilaku Organisasional, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT.Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.

- Roos, W Rene van Eedenm 2008, The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, SA Journal of Industrial Psychology | Vol 34, No 1
- Rosidi. 1999. Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer: Pengaruh Komitmen Organisasional dan Informasi Job Relevant. Tesis tidak Dipublikasikan. Universitas Brawijaya. Malang.
- Singh, Sharan Kaur Garib, 2009, A Study on employee participation in decision making, unitar e-journal Vol. 5, No. 1, January 2009'
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & van Riel, C. B. M. 2001. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 49(5), 1051-1062.
- Stoner James, dkk, 1996, Manajemen, Edisi Indonesia, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Afabeta.
- Tubbs, Stewart L & Sylvia Moss, 2008, Human Communication: Konteks-Konteks Komunikasi, Editor Deddy Mulyana, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Wagner, 1994, Participation's Effects on erformance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence
- Wang, Yan, 2011, The Role of Communication in Enhancing Employees' Organizational Commitment: Exploring the Relationship between Social-emotional-oriented Communication, Work-oriented Communication and Organizational Commitment in China, Master Thesis
- Wanjala, MW dan Kimutai, G, 2015, Influence of Performance Appraisal on Employee Performance in Commercial Banks in Trans Nzoia County – Kenya, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences August 2015, Vol. 5, No. 8
- Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations. A normatife view. *Academy of Management Review*, 7(3). 418-428
- Yan, Yi-Chun, 2012, High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors, *The Service Industries Journal*, 32:8, 1209-1227

Yenny Verawati dan Joko Utomo, (2011), Pengaruh Komitmen Organisasional, Partisipasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Lippo Tbk Cabang Kudus, Jurnal Analisis Manajemen 5 (2), 1-8

Yulianti, Eka, 2017. Komunikasi Dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Dok & Perkapalan Kodja Bahari Persero) Shipyard Jakarta – 1), Journal Of Business Studies, Vol.2 No.2 Des 2017.

Zheng W., Sharan K. and Wei J. 2010. New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009). African Journal of Business Management. 4(1).



LAMPIRAN KUESIONER

Kepada
Yth. Bapak/Ibu/Sdr Responden
SDM Perum Perhutani KPH Pemalang
di Tempat

Dengan hormat,

Untuk memenuhi syarat kelulusan dalam Pendidikan Strata - 1 Program
Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang mahasiswa

diharuskan mengadakan penelitian dan menyusun skripsi, dan untuk memenuhi tugas tersebut saya akan menyusun skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi dan Komunikasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional (Studi Pada Perum Perhutani KPH Pematang)”.

Sehubungan dengan hal tersebut saya mengharapkan dan memohon bantuan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk bersedia menjawab pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner ini. Selain itu, hasil dari penelitian ini dapat menjadi masukan bagi Perum Perhutani. Atas segala perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk berpartisipasi, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

Rizky Putra Haningson
NIM. 3040141143



KUESIONER PENELITIAN

1. Masa Kerja : tahun
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :
4. Pendidikan Terakhir :

Petunjuk

Berilah peringkat (jawab) atas pernyataan berikut ini dengan memberikan tanda silang (√) pada huruf-huruf yang tersedia di depan jawaban yang paling tepat dengan keadaan saudara

- | | |
|------------------------------|--------|
| a. Sangat setuju (SS) | Skor 7 |
| b. Setuju (S) | Skor 6 |
| c. Agak Setuju (AS) | Skor 5 |
| d. Netral (N) | Skor 4 |
| e. Agak Tidak setuju (ATS) | Skor 3 |
| f. Tidak Setuju (TS) | Skor 2 |
| g. Sangat Tidak Setuju (STS) | Skor 1 |



Partisipasi Karyawan

No.	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
1	Saya Merasa memiliki keinginan untuk berperan aktif dalam organisasional saya bagi karyawan untuk mencapai organisasional dan tujuan mereka sendiri							
2	Saya Merasa ada rasa keinginan dalam diri saya untuk membuat organisasional/ kantor saya maju							
3	Saya Merasa mempunyai kontribusi yang maksimal di dalam organisasional/kantor saya							
4	Saya merasa diberi kesempatan menyampaikan ide ide dan gagasan baru dan mengkritik kebijakan pimpinan							

Komunikasi Kerja

No.	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
1	Saya Merasa Ada komunikasi yang intens antara atasan dan karyawan untuk menginformasikan mengenai tugas-tugas yang ada							
2	Saya Merasa Atasan selalu berkomunikasi dengan karyawan untuk inovasi atau ide-ide baru yang ada untuk meningkatkan kinerja perusahaan							

3	Saya Merasa Atasan mengkomunikasi hal-hal yang terkait dengan topik sosial yang ada di dalam instnsi secara baik dan kekeluargaan untuk mempertahankan hubungan pegawai							
4	Saya Merasa Adanya komunikasi yang membuat saya dan karyawan lain memiliki hubungan yang erat							

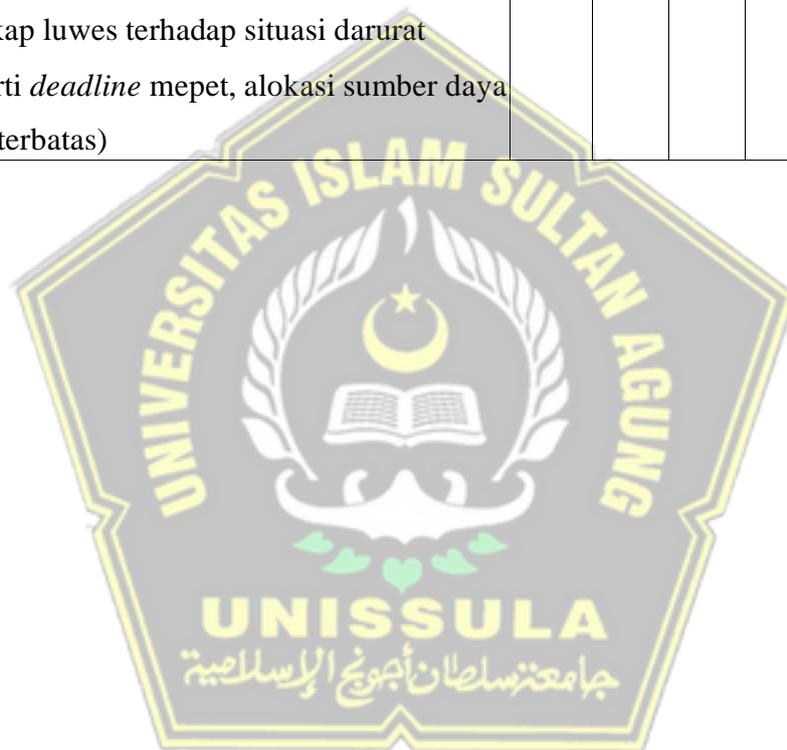
Komitmen Organisasional Normatif

No.	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
1	Saya merasa memiliki rasa ikatan yang kuat dengan perusahaan tempat saya bekerja							
2	Saya Merasa memegang teguh peraturan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga saya selalu tertib							
3	Saya Merasa mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan dan saya bangga pada perusahaan saya							
4	Saya Merasa melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggungjawab semaksimal mungkin							

Kinerja SDM

No.	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
-----	------------	-----	----	-----	---	----	---	----

1	Saya Merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai kuantitas kerja yang diharapkan organisasional/kantor							
2	Saya Merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang sesuai dengan ketentuan organisasional/kantor							
3	Saya Merasa beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja saya							
4	Saya Merasa bisa menyesuaikan dan bersikap luwes terhadap situasi darurat (seperti <i>deadline</i> mepet, alokasi sumber daya yang terbatas)							



VALIDITAS PARTISIPASI KARYAWAN

Correlations

		PK1	PK2	PK3	PK4	Partisipasi_Karyawan
PK1	Pearson Correlation	1	,411**	,146	,276**	,797**
	Sig. (2-tailed)		,000	,147	,006	,000
	N	100	100	100	100	100
PK2	Pearson Correlation	,411**	1	,042	-,028	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000		,678	,779	,000
	N	100	100	100	100	100
PK3	Pearson Correlation	,146	,042	1	,066	,411**
	Sig. (2-tailed)	,147	,678		,515	,000
	N	100	100	100	100	100
PK4	Pearson Correlation	,276**	-,028	,066	1	,438**
	Sig. (2-tailed)	,006	,779	,515		,000
	N	100	100	100	100	100
Partisipasi_Karyawan	Pearson Correlation	,797**	,719**	,411**	,438**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

REALIBILITAS PARTISIPASI KARYAWAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,728	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PK1	43,92	11,792	,688	,626
PK2	43,79	11,743	,547	,661
PK3	43,73	15,310	,274	,747
PK4	43,84	15,146	,301	,742
Partisipasi_Karyawan	25,04	4,261	1,000	,439

Correlations

		KK1	KK2	KK3	KK4	Komunikasi_Ke rja
KK1	Pearson Correlation	1	,213*	,208*	,020	,661**
	Sig. (2-tailed)		,034	,038	,842	,000
	N	100	100	100	100	100
KK2	Pearson Correlation	,213*	1	,188	,130	,570**
	Sig. (2-tailed)	,034		,061	,197	,000
	N	100	100	100	100	100
KK3	Pearson Correlation	,208*	,188	1	,065	,650**
	Sig. (2-tailed)	,038	,061		,523	,000
	N	100	100	100	100	100
KK4	Pearson Correlation	,020	,130	,065	1	,480**
	Sig. (2-tailed)	,842	,197	,523		,000
	N	100	100	100	100	100
Komunikasi_Kerja	Pearson Correlation	,661**	,570**	,650**	,480**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,714	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	44,14	11,415	,486	,665
KK2	44,14	13,011	,443	,695
KK3	44,17	11,658	,483	,668
KK4	44,09	13,133	,305	,721
Komunikasi_Kerja	25,22	3,870	1,000	,378

Correlations

		KSDM1	KSDM2	KSDM3	KSDM4	Kinerja_SDM	kor
KN1	KSDM1	Pearson Correlation	1	-,114	,038	,015	,687**
		Sig. (2-tailed)		,259	,707	,883	,000
		N	100	100	100	100	100
KN2	KSDM2	Pearson Correlation	-,114	1	,190	,098	,573**
		Sig. (2-tailed)	,259		,059	,333	,000
		N	100	100	100	100	100
KN3	KSDM3	Pearson Correlation	,038	,190	1	,148	,516**
		Sig. (2-tailed)	,707	,059		,141	,000
		N	100	100	100	100	100
KN4	KSDM4	Pearson Correlation	,015	,098	,148	1	,498**
		Sig. (2-tailed)	,883	,333	,141		,000
		N	100	100	100	100	100
Kor	Kinerja_SDM	Pearson Correlation	,687**	,373**	,516**	,498**	1
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
		N	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,723	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KN1	44,42	10,610	,483	,680
KN2	44,40	11,515	,515	,687
KN3	44,30	11,889	,404	,711
KN4	44,33	11,193	,403	,705
Komitmen_Normatif	25,35	3,563	1,000	,417

Reliability Statistics

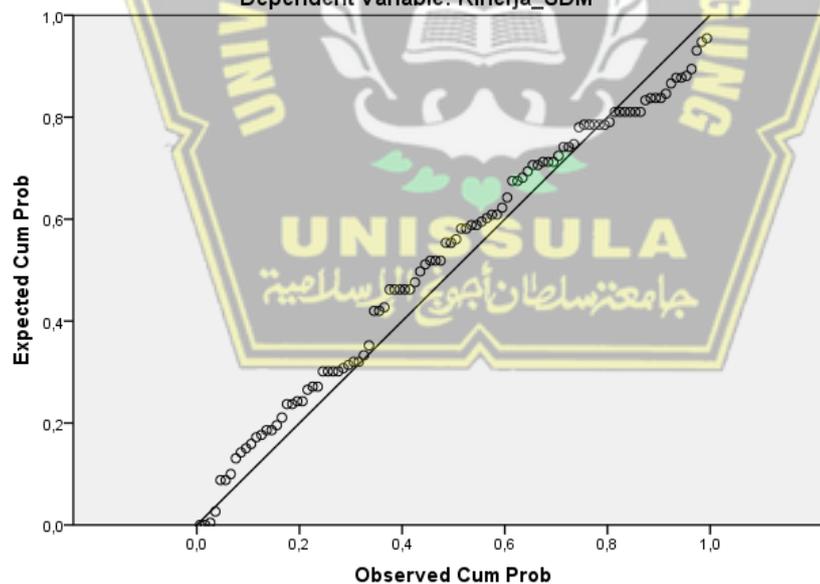
Cronbach's Alpha	N of Items
,653	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KSDM1	44,72	5,921	,417	,598
KSDM2	44,63	8,336	,211	,671
KSDM3	44,58	7,822	,363	,633
KSDM4	44,57	7,783	,325	,640
Kinerja_SDM	25,50	2,313	1,000	,120

NORMALITAS

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Kinerja_SDM

**TAHAP 1 REGERESI**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,454 ^a	,206	,190	1,699

a. Predictors: (Constant), Komunikasi_Kerja, Partisipasi_Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,897	2,744		4,700	,000
	Partisipasi_Karyawan	,088	,085	,096	1,036	,303
	Komunikasi_Kerja	,407	,089	,424	4,579	,000

a. Dependent Variable: Komitmen_Normatif

TAHAP2 REGRESI

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,484 ^a	,235	,219	1,344

a. Predictors: (Constant), Komunikasi_Kerja, Komitmen_Normatif

b. Dependent Variable: Kinerja_SDM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,680	2,093		7,015	,000
	Komitmen_Normatif	,119	,080	,148	1,489	,140
	Komunikasi_Kerja	,309	,077	,400	4,037	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_SDM

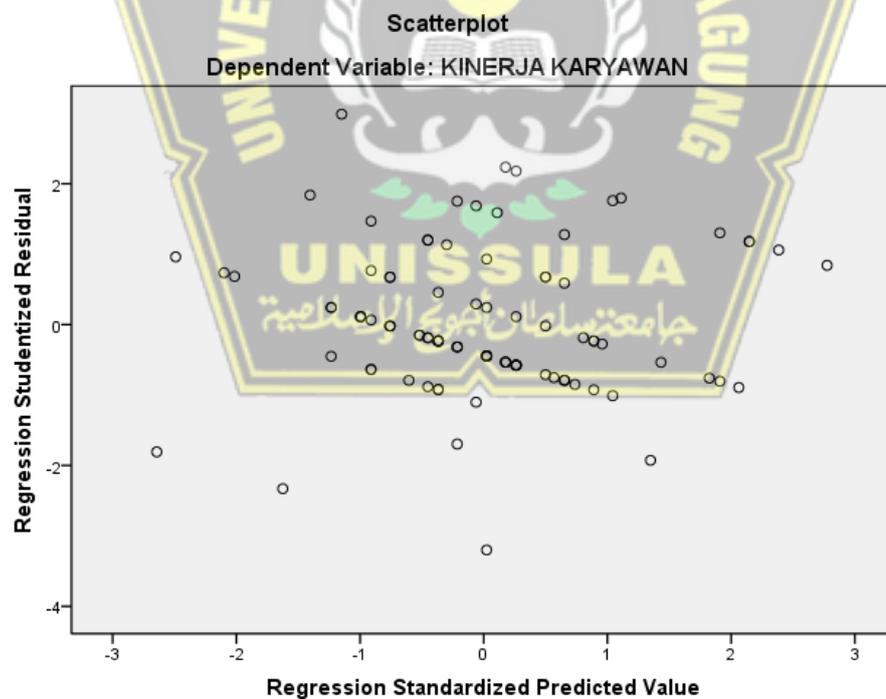
MULTIKOLO

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14,680	2,093		7,015	,000		
	Komitmen_Normatif	,119	,080	,148	1,489	,140	,803	1,246
	Komunikasi_Kerja	,309	,077	,400	4,037	,000	,803	1,246

a. Dependent Variable: Kinerja_SDM

HETERO

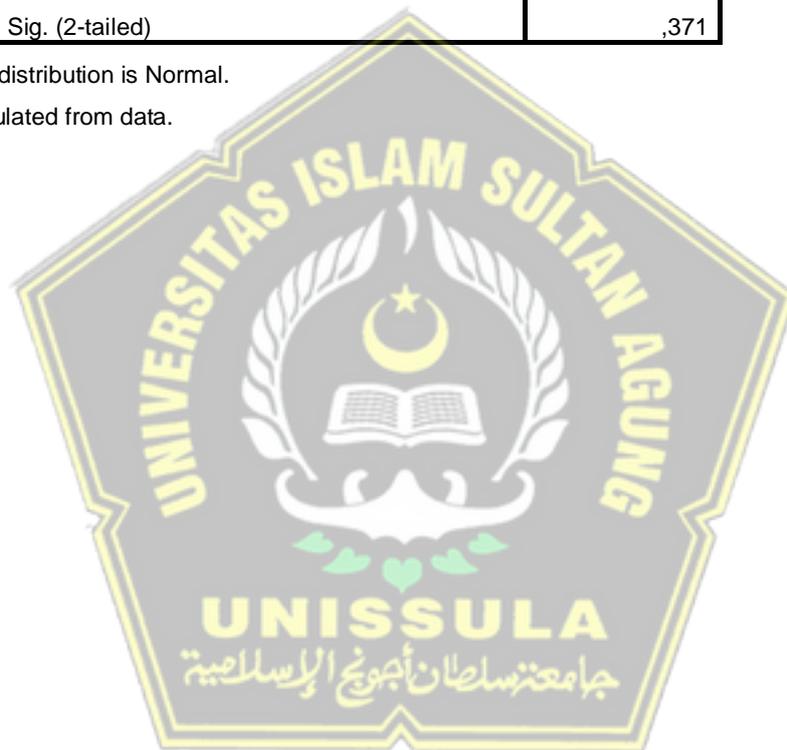


One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

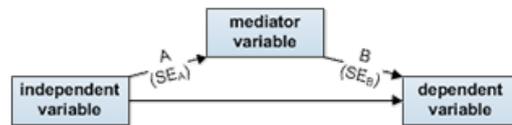
		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,33064170
Most Extreme Differences	Absolute	,092
	Positive	,077
	Negative	-,092
Kolmogorov-Smirnov Z		,916
Asymp. Sig. (2-tailed)		,371

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



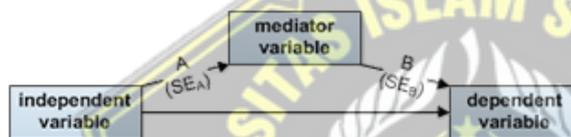
SOBEL TEST

A: ?B: ?SE_A: ?SE_B: ?**Calculate!**

Sobel test statistic: 0.84974132

One-tailed probability: 0.19773446

Two-tailed probability: 0.39546892

A: ?B: ?SE_A: ?SE_B: ?**Calculate!**

Sobel test statistic: 1.41454820

One-tailed probability: 0.07860050

Two-tailed probability: 0.15720101